



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING**

FRANCISCO EUGÊNIO DE LÁRA SPÍNDOLA RODRIGUES

**MARKETING ESPORTIVO E ENDOMARKETING NO FUTEBOL:
UM ESTUDO DE CASO NO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE**

**NATAL/RN
2010**

THE
FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION
UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE
WASHINGTON, D. C. 20535

TO : DIRECTOR, FBI (100-442611) FROM : SAC, NEW YORK (100-100000)

SUBJECT: JAMES EARL RAY, AKA; ALLEGED ATTEMPT TO
OBTAIN PASSPORT FOR TRIP TO AFRICA

PAGE TWO

END

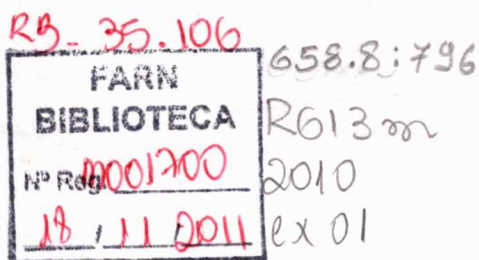
FRANCISCO EUGÊNIO DE LÁRA SPÍNDOLA RODRIGUES

**MARKETING ESPORTIVO E ENDOMARKETING NO FUTEBOL:
UM ESTUDO DE CASO NO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE**

Monografia apresentada ao curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN), como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador (a): Fátima Cristina de Lára Menezes Medeiros. MSc.

**NATAL/RN
2010**



Monografia na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Rodrigues, Francisco Eugênio de Lára Spíndola

Marketing esportivo e endomarketing no futebol: Um estudo de caso no América Futebol Clube / Francisco Eugênio de Lára Spíndola. – Natal: FARN, 2010.

77f.

Orientador: Fátima Cristina de Lára Menezes Medeiros (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Marketing Esportivo – Monografia. 2. Endomarketing – Monografia. 3. Estratégias – Monografia. 4. Futebol – Monografia I.Título.

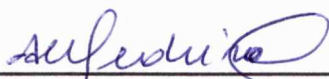
RN/FARN/BC

CDU 658.3

FRANCISCO EUGÊNIO DE LÁRA SPÍNDOLA RODRIGUES

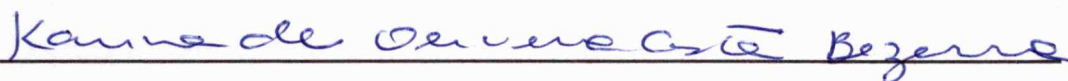
**MARKETING ESPORTIVO E ENDOMARKETING NO FUTEBOL:
UM ESTUDO DE CASO NO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em 01 de dezembro de 2010 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Profa. Fátima Cristina de Lára Menezes Medeiros, MSc.
Orientador

Prof. Franklin Marcolino de Souza, MSc.
Membro Examinador



Membro Examinador



FARN

À minha família e amigos por serem tudo em
minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelas oportunidades que me foram dadas na vida, por ter me dado os dons da coragem, sabedoria e perseverança, me dando forças para que não desistisse nas horas mais difíceis, sendo possível concluir, assim, esta importante etapa da minha vida acadêmica.

Aos meus pais, Bráulio Spíndola e Ana Elizabete, meu eterno agradecimento pela paciência, compreensão, respeito, tolerância, que se assim não fosse não estaria realizando meus sonhos. Que Deus os abençoe sempre!

Aos meus irmãos, Raul e Biana, pelo companheirismo, amizade e conversas de apoio. Vocês são a minha torcida.

A minha família agradeço o apoio, o afeto, o reconhecimento e a compreensão por todos os momentos.

A minha namorada, Thaysa Damasceno, pela compreensão nos momentos de falta.

A minha Orientadora e tia, Fátima Cristina, pelas brilhantes observações, por ampliar meu campo de visão e por ter depositado e confiado em mim na conclusão desta pesquisa.

Aos meus irmãos de farda e mochila pela amizade sincera, união e força nos momentos de agrura.

Obrigado a todos que de alguma forma contribuíram diretamente ou indiretamente na realização desta missão.

SELVA!

“Se o jogo fosse só a bola, está certo. Mas há um ser humano por trás da bola. E digo mais: - a bola é um reles, um ínfimo, um ridículo detalhe. O que procuramos no futebol é o drama, é a tragédia, é o horror, é a compaixão”.

Nelson Rodrigues

RESUMO

A evolução do marketing esportivo brasileiro está diretamente ligada ao crescimento mercadológico do futebol, tendo em vista que por muitos anos sua administração amadora utilizava poucos recursos do marketing, atrasando sua consolidação como produto. As empresas brasileiras estão começando a perceber que essa atividade econômica possui importantes qualidades e que são necessárias no momento da criação de um diferencial, na promoção da marca, ou mesmo na venda de produtos. Neste mercado em expansão, o esporte brasileiro está passando por uma grande transformação em seus conceitos administrativos. Percebe-se que o amadorismo está dando lugar aos conceitos do marketing, tais como o planejamento e a organização, que outros centros nacionais mais desenvolvidos já aplicam. Assim, este estudo objetiva propor estratégias de marketing esportivo e endomarketing para o América Futebol Clube, mediante a identificação do perfil dos entrevistados; dos pontos fortes e fracos do América Futebol Clube; bem como do desenvolvimento de estratégias de Marketing Esportivo e de Endomarketing. Para a base teórica da monografia foram pesquisados diversos autores, entre eles BEKIN (2004), MELO NETO (2007), OLIVEIRA (2005) e UNZELTE (2002), abordando o marketing e seu conceito, o marketing esportivo e suas tendências, o endomarketing, suas ferramentas, os tipos de clientes e o seu processo de gerenciamento, as estratégias de marketing esportivo e endomarketing, além do marketing no futebol. O tipo de pesquisa utilizada foi a exploratória e descritiva, tendo como amostra 250 pessoas, o equivalente a 5% do universo, com 8% de margem de erro e 95% de grau de confiabilidade. Os dados foram coletados mediante entrevista pessoal, através de um questionário semi-estruturado composto por 20 questões fechadas e 2 abertas. Os resultados apresentam que o perfil dos entrevistados é masculino, na faixa etária entre 18 e 25 anos, solteiro, com curso superior incompleto, com renda familiar entre R\$1.000,00 e R\$2.500,00 e tem entre 3 e 4 membros na família. Quanto à percepção dos respondentes quanto ao uso de estratégias de marketing tem-se que, utilizam carro próprio para ir aos jogos e/ou treinamentos do América; costumam ir aos jogos quando estão com vontade; utilizam a internet como principal meio de comunicação para obter informações sobre o Clube; afirmam que raramente os parceiros do clube dão o suporte necessário; raramente o América realiza promoções que estimulem os torcedores a ir ao estádio; frequentemente compram produtos com a marca do clube; entendem que o preço dos produtos praticado está acima do mercado; afirmam que a atual política de marketing raramente contribui para o crescimento da marca; que sempre são a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social; e que o dinheiro adquirido com a venda de produtos oficiais deve ser aplicado na categorias de base. Assim, percebe-se que o América Futebol Clube utiliza com pouca frequência as ferramentas do marketing.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Endomarketing. Estratégias. Futebol.

ABSTRACT

The evolution of Brazilian sports marketing is directly linked to the marketing growth of soccer considering that for many years the soccer management used a few marketing resources, delaying its consolidation as a product. Brazilian companies are beginning to realize that this economic activity has important qualities which are necessary when creating a plus in brand promotion, or even the sale of products. In this expanding market, the Brazilian sport is undergoing a major transformation in business concepts. It is noticed that amateurism is giving way to the concepts of marketing, such as planning and organization than other more developed national centers already apply. This study aims to propose strategies for sports marketing and internal marketing for the American Soccer Club, by identifying the profile of the respondents, the strengths and weaknesses of the American Soccer Club, as well as the development strategies of Sports Marketing and Internal Marketing. For the theoretical basis of the monograph had been searched several authors, among them BEKIN (2004), MELO NETO (2007), Oliveira (2005) and UNZELTE (2002), discussing the concept and commercialization, sports marketing and trends, tools of internal marketing, the types of customers and their management process, strategies of sports marketing and internal marketing, and the soccer marketing itself. The research method used was exploratory and descriptive, and a sample of 250 people, equivalent to 5% of the universe, with 8% margin of error and 95% degree of reliability. The data was collected through personal interview using a semi-structured questionnaire consisting of 20 multiple choice questions and 2 open. The results show that the profile of the respondents are male, aged between 18 and 25, single, college-educated incomplete, with family incomes between \$ 1,000.00 and \$ 2,500.00 and has 3 to 4 members in the family. Regarding the perception of respondents regarding the use of marketing strategies is that they use their own car to go to the games and / or training; they usually go to games when they're in the mood to watch a game; they use the Internet as the primary source of communication for information about the Club; they also say that America's major supports don't care about the fans; The club rarely performs promotions that encourage fans to go to the stadium; they are often buying products with the brand of the club, understand that the product price charged is above the market, and also complaining about the current marketing policy that's rarely contributes to the growth of the brand, which are always in favor of selling advertising space in the Headquarters, and that money acquired through the sale of official products should be applied in the youth categories in the Club. However it is possible to say that the club does not use properly the tools and resources of soccer marketing.

Keywords: Sports Marketing. Internal Marketing. Strategies. Soccer.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Distribuição por sexo	47
Tabela 02 – Distribuição por faixa etária	48
Tabela 03 – Distribuição por estado civil	49
Tabela 04 – Distribuição por renda familiar	50
Tabela 05 – Distribuição por ocupação	51
Tabela 06 – Distribuição por constituição da família	52
Tabela 07 – Distribuição por grau de instrução	53
Tabela 08 – Distribuição da síntese do perfil do cliente	54
Tabela 09 – Distribuição por meios de transporte	55
Tabela 10 – Distribuição por periodicidade em que vai aos jogos	56
Tabela 11 – Distribuição por meio de comunicação utilizada para obter informações	57
Tabela 12 – Distribuição por suporte dos parceiros ao Clube	58
Tabela 13 – Distribuição por realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio	59
Tabela 14 – Distribuição por aquisição de produtos com a marca do clube	60
Tabela 15 – Distribuição pela prática dos preços dos produtos	61
Tabela 16 – Distribuição pela contribuição da atual política de Marketing para o crescimento da marca	62
Tabela 17 – Distribuição por a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social	63
Tabela 18 – Distribuição por onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido	64
Tabela 19 – Distribuição da síntese das estratégias de marketing	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição por sexo	48
Gráfico 02 – Distribuição por faixa etária	49
Gráfico 03 – Distribuição por estado civil	50
Gráfico 04 – Distribuição por renda familiar	51
Gráfico 05 – Distribuição por ocupação	52
Gráfico 06 – Distribuição por constituição da família	53
Gráfico 07 – Distribuição por grau de instrução	54
Gráfico 08 – Distribuição por meios de transporte utilizado	55
Gráfico 09 – Distribuição por periodicidade em que vai aos jogos	57
Gráfico 10 – Distribuição por meio de comunicação utilizada para obter informações	58
Gráfico 11 – Distribuição por suporte dos parceiros ao Clube	59
Gráfico 12 – Distribuição por realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio	60
Gráfico 13 – Distribuição por aquisição de produtos com a marca do clube	61
Gráfico 14 – Distribuição pela prática dos preços dos produtos	62
Gráfico 15 – Distribuição pela contribuição da atual política de Marketing para o crescimento da marca	63
Gráfico 16 – Distribuição por a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social	64
Gráfico 17 – Distribuição por onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido	65

3 METODOLOGIA	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	45
3.3 COLETA DE DADOS	46
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	46
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	47
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	47
4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	55
5 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	74
APÊNDICE A	75
APÊNDICE B	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A evolução do marketing esportivo brasileiro está diretamente ligada ao crescimento mercadológico do futebol, tendo em vista que por muitos anos sua administração amadora utilizava poucos recursos do marketing, atrasando sua consolidação como produto. As empresas brasileiras estão começando a perceber que essa atividade econômica possui importantes qualidades e que são necessárias no momento da criação de um diferencial, na promoção da marca, ou mesmo na venda de produtos.

Neste mercado em expansão, o esporte brasileiro está passando por uma grande transformação em seus conceitos administrativos. Percebe-se que o amadorismo está dando lugar aos conceitos do marketing, tais como o planejamento e a organização, que outros centros nacionais mais desenvolvidos já aplicam.

A caracterização das primeiras ações de marketing esportivo no Brasil data do início do século XX, onde já podia-se ver anúncios nos jornais e revistas como peças publicitárias de campanhas institucionais e de propaganda de produtos, através das quais empresas diversas buscavam vincular suas imagens aos esportes em ascensão. (MELO NETO, 2007)

Aos poucos o esporte passou a fazer parte da vida do consumidor e fixou-se, definitivamente, na década de setenta, quando começaram as transmissões televisivas. Até este período, as mídias radiofônicas e gráficas foram as grandes responsáveis pela sua expansão, seguidas das primeiras iniciativas do marketing, associando o expressivo interesse mercadológico por este produto.

Foi no final dos anos 70 e início dos anos 80 que houve a grande transformação no esporte brasileiro. Surgiram empresas que começaram a investir no esporte, buscando retorno publicitário e de vendas. Estas empresas, através de ações promocionais, escolhiam a modalidade esportiva que melhor se adequava ao seu perfil institucional e definiam as melhores alternativas de promoção e patrocínio esportivo.

O marketing esportivo só não foi incrementado há mais tempo no futebol, porque a Federação Internacional de Futebol (FIFA) impedia que os clubes utilizassem qualquer marca desse tipo de produto nos seus uniformes, não sendo,

contudo, vedado que fizessem uso, de forma discreta, a logomarca de seus fabricantes.

A grande jogada do marketing esportivo está diretamente ligada ao fato de envolver sentimentos que só o esporte proporciona. A mistura de adrenalina, alegria, conquista, vibração e emoção proporcionam uma mistura de aventura e poder.

O futebol, dentre outros esportes, desperta interesse na população. Por isso é uma modalidade popular e mundialmente reconhecida. A participação espontânea, juntamente com a necessidade de trocar informações comuns, faz do torcedor um consumidor aficcionado por tudo que se veicula sobre seu clube de coração.

Dentre os vários segmentos esportivos procurando consolidar-se, o futebol começa a despertar para o uso das novas tecnologias, em especial a interativa. Várias agremiações e entidades representativas do esporte e atletas começam a incluir em seus planejamentos o marketing on-line, via internet. Por ser uma mídia mais abrangente que as demais, permite a interatividade e o diálogo com o consumidor.

Nos últimos 10 anos, um dos clubes de futebol de maior tradição no estado não tem obtido muitos resultados positivos no âmbito estadual, entretanto em campeonatos nacionais, o clube obteve mais sucesso. O América Futebol Clube participou de 7 Copas do Brasil, não passando das oitavas-de-final. No Campeonato Brasileiro, o clube potiguar jogou por 8 temporadas na Série B (2000 a 2004, 2006, 2008 e 2009), uma temporada na Série C (2005) e uma na Série A (2007). Em 2004, o América amargou a penúltima colocação no Campeonato Brasileiro da Série B, sendo rebaixado para a Terceira Divisão. Entretanto, nos dois anos seguintes, 2005 e 2006, o clube terminou na segunda e quarta colocação, respectivamente, dos Campeonatos das Séries C e B, e voltou à Divisão de elite do futebol brasileiro. Feito inédito, até então, no futebol nacional. Em 2007, o clube Alvirrubro terminou na última colocação, sendo rebaixado para a Segunda Divisão e, ainda, com a pior campanha da história do Campeonato Brasileiro por pontos corridos. Atualmente o América está na Série B.

No Campeonato Estadual, o clube Alvirrubro não vem atingindo seus objetivos, ficou com o título por 2 anos (2002 e 2003), com o 2º lugar em 4 anos (2001, 2004, 2005 e 2007), 3º lugar por 2 vezes (2006, 2008), 4º lugar em 2000 e 5º colocado em 2009.

No estado do Rio Grande do Norte, o futebol não tem revelado grandes avanços, seu crescimento não é tão significativo, a maioria de seus clubes não avançam rumo ao sucesso almejado, e suas torcidas encontram-se frustradas frente a essa realidade. Com isso, a grandiosidade e importância no valor de uma administração competente e vitoriosa que os clubes devem possuir, estão entrelaçadas entre a atual competência do marketing esportivo, junto com o marketing interno que devem ser trabalhados com excelência. Desta maneira, este estudo tem a seguinte problemática: **que estratégias de marketing esportivo e endomarketing podem maximizar a captação de recursos para o clube e a promoção dos produtos e da marca AMÉRICA entre seus torcedores e seus colaboradores/jogadores?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O América Futebol Clube foi fundado em 14 de julho de 1915, na residência do juiz Joaquim Homem de Siqueira, situada na Rua Vigário Bartolomeu. O nome da nova agremiação ali surgida se deveu a uma homenagem ao continente americano. Inicialmente, as cores do time eram o azul e o branco, transformando-se nas cores atuais - vermelho e branco - em 1918, com a personificação jurídica do clube.

A oficialização jurídica do clube se deu no dia 3 de junho de 1918, quando o Coronel Júlio Canavarro de Negreiros Melo furou a única bola que o clube tinha para treinar e jogar, tendo sido, o América, obrigado a possuir personalidade jurídica para poder entrar com uma ação indenizatória. Para tanto, os estatutos foram registrados pela primeira vez no dia 3 de julho de 1918, no Primeiro Ofício de Notas, em documento assinado pelo, então, presidente Oswaldo da Costa Pereira.

Na época, todos os jogadores do América eram provenientes do bairro da Cidade Alta. Nos seus primeiros sete anos de existência, os recursos financeiros do clube vinham em grande parte do bolso de Aguinaldo Tinôco, um dos seus fundadores e que também era zagueiro e capitão do time.

O primeiro título americano veio em 1919 no primeiro campeonato de futebol promovido pela Liga de Desportos Terrestres no estado. Em 1920, conseguiu seu primeiro bi-campeonato. Dois anos mais tarde, o clube conquistou seu terceiro troféu, ao ganhar o campeonato daquele ano que foi intitulado Taça da Independência, em 1922, em homenagem ao centenário da Independência.

O clube potiguar voltou a ganhar um título estadual apenas em 1926, quando abriu o caminho para o segundo bicampeonato da competição. Após o terceiro bicampeonato de 1930-31, o América amargou 10 anos sem vitórias locais, voltando a ser campeão só em 1942. Nos anos 1940 e 50, a equipe alvirrubra repetiu o bom desempenho em competições estaduais, conquistando o bicampeonato em mais três ocasiões: 1948, 1949, 1951, 1952 e 1956, 1957.

Após um longo período licenciado da Federação (de 1959 a 1966) para construção de sua Sede Social, o América voltou a ser campeão em 1967, contando com um time bastante caseiro, mas com jogadores de destaque nacional. Nesse ano, a final foi contra o Riachuelo, do então jovem Marinho Chagas. Essa vitória propiciou a participação do América na Taça Brasil de 1968.

Nos anos 70 a equipe natalense marcou presença em campeonatos brasileiros. Em 1973, a agremiação ganhou o troféu Norte-Nordeste, título inédito ao futebol potiguar, também conhecido como Taça Almir, torneio disputado entre equipes do Norte-Nordeste, valendo-se do confronto entre eles pelo Campeonato Brasileiro. Neste mesmo ano, disputando a primeira divisão do brasileiro, ficou em 25º lugar, dentre os 40 times que disputavam a competição. A melhor participação nos antigos campeonatos nacionais foi em 1977, quando conseguiu um 17º lugar entre 62 clubes.

O América Futebol Clube participou de 11 competições seguidas (1973 a 1983), voltando a participar da Série A em 1986. A partir de 1979, o clube iniciou a sua maior série de vitórias no campeonato estadual, sendo tetracampeão de 1979 a 1982, ficando 2 anos sem perder para nenhuma equipe do Rio Grande do Norte.

Após a decadência do futebol potiguar por quase uma década, o América voltou a ser notícia no cenário nacional, na década de 1990. Em 1996 a equipe do Rio Grande do Norte conquistou o vice-campeonato nacional da segunda divisão, estando no ano seguinte entre os principais clubes do Brasil, voltando à Série A depois de 11 anos. A equipe potiguar venceu, ainda, a Copa do Nordeste de 1998, derrotando o Vitória-BA na final, dando-lhe o direito de participar de uma competição internacional, a copa Conmebol de 1998. Feito, esse, que ainda não foi quebrado por outra equipe do estado.

Nos anos de 2005 e 2006, a equipe potiguar ascendeu à Série A de maneira jamais vista no futebol brasileiro. O América foi o primeiro clube brasileiro a conseguir duas promoções seguidas no Campeonato Nacional. Após ser rebaixado

à Série C do Campeonato Brasileiro em 2004, o América sagrou-se vice-campeão da Série C e obteve o acesso para a 2ª Divisão do Campeonato Brasileiro em 2005. No ano seguinte, conseguiu o tão almejado sonho de jogar novamente na divisão de elite do futebol brasileiro, a primeira divisão.

Em 9 de dezembro de 2005 pela lei municipal Nº 5.697, foi criado o Dia do América Futebol Clube. A data comemorativa no calendário da cidade do Natal homenageia a fundação do clube, sendo comemorada no mesmo dia, 14 de julho. No dia 3 de outubro de 2003, foi publicada no Diário Oficial do Município a Lei nº 5.493, de autoria do vereador Hermano Moraes, reconhecendo o América Futebol Clube, como de Utilidade Pública Municipal. Ressaltando que em 7 de Novembro de 1928, através da Lei 707, o clube foi o primeiro a ser reconhecido como de Utilidade Pública Estadual.

O América foi o primeiro clube de futebol do estado do Rio Grande do Norte a possuir sede própria, construída na gestão do Presidente Humberto Nesi e levantada a primeira pedra no dia 14 de Julho de 1945, à Avenida Maxaranguape, considerada a primeira e mais antiga sede própria do clube. A Sede Social do clube foi comprada por iniciativa do presidente José Gomes da Costa, em 1929, juntamente com Orestes Silva. O terreno foi adquirido junto ao estado, por 9 mil cruzeiros, com recursos próprios e doados ao América. Participou também da transação o Tenente Julio Perouse Pontes, Clóvis Fernandes Barros e Osmar Lopes Cardoso.

Para construção da Sede Social, o América esteve licenciado do futebol no período de 1960 a 1965. A Babilônia Rubra, como é conhecida por sua torcida, ficou pronta na gestão de Humberto Pignataro - grande responsável por sua construção - em 14 de julho de 1967, na comemoração dos 52 anos do clube. Hoje, mesmo após algumas alienações de terrenos da Sede, calcula-se que a Babilônia Rubra tenha um valor no preço de mais de 20 milhões de reais. Ali houve os maiores carnavais de Natal, as melhores festas da época, o que firmou o América como o clube social e desportivo mais tradicional do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor estratégias de marketing esportivo e endomarketing para o América Futebol Clube.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos do América Futebol Clube;
- Desenvolver estratégias de Marketing Esportivo;
- Desenvolver estratégias de Endomarketing;
- Traçar o perfil dos torcedores;

1.4 JUSTIFICATIVA

O esporte hoje é uma realidade no mundo inteiro, fazendo parte da vida das pessoas, não só como atividade física ou lazer, mas como entretenimento. Os mercados europeus e norte-americanos têm uma visão mais holística e moderna deste segmento, tratando-o como negócios, e consolidando como um grande gerador de riquezas.

No futebol atual, o investimento dos clubes em ações de marketing deixou de ser uma tendência e se tornou praticamente uma obrigação. Com isso, a importância do seguinte projeto ao América Futebol Clube, se dá na forma de potencializar suas receitas e facilitar suas administrações. Uma vez que o marketing esportivo no Brasil, ainda impera a tradição, a emoção e o amadorismo.

Este trabalho aborda temas sobre a competência de implementação de estratégias de endomarketing no futebol, e sobre estratégias de marketing esportivo, ambos realizados no América Futebol Clube. O projeto visa uma melhor compreensão sobre o tema em estudo, bem como, pode ser fonte de consulta para o acervo da Biblioteca da Faculdade.

A importância do estudo para o pesquisador está na capacidade em poder conciliar a teoria estudada, através do marketing esportivo e endomarketing, com a prática, sem esquecer na capacidade de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, além de inovar ao trazer um trabalho singular para a instituição.

Deste modo, necessitando investir na fixação da sua marca, estas agremiações terão um ponto de partida para analisar e propor mudanças, partindo de dados analisados e pesquisados, os quais poderão ser encontrados, posteriormente, neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

2.1.1 Conceito

O Marketing engloba todas as coisas estimulantes e todas as pequenas coisas perturbadoras que têm de ser feitas na organização inteira, para que possa levar a cabo a finalidade empresarial de atrair e manter clientes. Isto significa que marketing não é apenas uma função empresarial, é uma visão consolidada do processo empresarial inteiro.

Para Kotler; Armstrong (2007, p.4), "marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros".

Neste sentido, Kotler (1998, p.37) afirma que o Marketing

assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Segundo Las Casas (2001, p.26)

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerado sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Assim, o Marketing postula que, para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes. Ou seja, a base do Marketing pode ser entendida como um intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre as partes interessadas.

2.1.2 Tipos de Marketing

Praticar marketing é observar e captar informações e movimentos do mercado e, a partir disso, formular a proposta mais vantajosa dentro dos objetivos e propósitos do negócio. E, para formular certo, é preciso conhecer o cliente, suas necessidades, seu comportamento de compra e, principalmente, suas opções, desenvolvendo a percepção do quanto vale e não do quanto custa, por isso enfatiza o atendimento das necessidades nem sempre lógicas e racionais, também, nem sempre ligadas a status e exclusividade.

Sendo assim, é preciso distinguir os tipos de marketing e suas características, que são variáveis não só quanto ao tipo, mas também quanto ao foco de suas ações.

Existem diversos tipos de Marketing, cada um voltado para uma área de atuação diferente, tais como:

- **Marketing de Massa:** a empresa ignora as diferenças dos segmentos do mercado e busca o mercado total com uma única oferta. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.173)

- **Marketing de Multinível:** a empresa recruta empresários independentes que atuam como distribuidores de seus produtos. Esses distribuidores, por sua vez, recrutam e vendem a subdistribuidores, que, eventualmente, recrutam outras pessoas para vender seus produtos. (KOTLER, 1998, p. 498)

- **Marketing de Relacionamento:** é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo. (KOTLER, 1998, p.30)

- **Marketing Organizacional:** consiste em atividades desenvolvidas para criar, manter ou mudar as atitudes e o comportamento de consumidores-alvo em relação a uma organização. Tanto as organizações comerciais quanto aquelas sem fins lucrativos praticam esse tipo de marketing. (KOTLER, 1995, p.203)

- **Marketing Societal:** uma empresa socialmente engajada toma decisões de marketing de acordo com os desejos e os interesses dos consumidores, os requisitos da empresa e interesses de longo prazo da sociedade. (KOTLER, 1995, p.532)

- Marketing Viral: é a versão da Internet para o marketing de propaganda boca a boca. Envolve a criação de um Web-site, mensagens de e-mail ou outras ações de marketing tão contagiantes que os clientes desejam repassá-los para os amigos. (KOTLER, 1995, p.451)

- Marketing Interno ou Endomarketing: é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos.

- Marketing Esportivo: é uma ferramenta utilizada para comunicar-se com clientes, colaboradores e comunidade. Tem o esporte, como forma de contato com o público-alvo e é, portanto, diretamente ligado à emoção e à paixão. (arenasports.com.br)

2.2 MARKETING ESPORTIVO

2.2.1 Conceito

O Marketing Esportivo no Brasil ainda é algo muito recente. As primeiras experiências que ajudaram a transformar atividades esportivas em investimentos que trouxessem retorno publicitário e de vendas para seus patrocinadores advêm da década de 70.

Levando em consideração as audiências obtidas ao redor do mundo com a transmissão de eventos esportivos como a Copa do Mundo, as Olimpíadas, a Fórmula 1 e o Superbowl (final do Campeonato de Futebol Americano), pode-se dizer que o esporte, além de ser um grande instrumento de transformação social, tornou-se o fenômeno cultural de maior expoente do mundo globalizado. São bilhões de pessoas em todo o planeta assistindo pela televisão a estes eventos e ajudando a movimentar bilhões de dólares anualmente através do consumo de produtos e/ou serviços ligados ao tema.

Neste sentido, Contursi (1996, p. 40) afirma que o Marketing Esportivo “abrange o Marketing do esporte, ou seja, de produtos de serviços esportivos, e o Marketing através do esporte, atividades ou produtos que fazem o uso do esporte, como veículo promocional”.

Segundo Melo Neto (2007, p.34), o Marketing Esportivo é “uma ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar uma atividade esportiva de

interesse público”, com o objetivo de “estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem e seus produtos/marca.”

Passou-se a encarar o esporte como uma excelente ferramenta estratégica de Marketing, capaz de transferir suas principais características para determinada marca, lhe conferindo credibilidade, melhorando e ajudando na fixação de uma imagem institucional e/ou alavancando as vendas. Nascendo aí, portanto, o que chamamos de Marketing Esportivo – uma vertente do Marketing Promocional que visa se aproveitar melhor do caráter cada vez mais profissional adquirido por muitas modalidades esportivas para maximizar suas características em favor de seus investidores.

2.2.2 O Mix do Marketing Esportivo

O mix do Marketing Esportivo é constituído dos seguintes elementos:

- Produto: atleta, clube, evento e marca;
- Preço: valor do patrocínio e das demais alternativas viáveis de comercialização (licenciamento, franchising, serviços, venda de imagem, venda de ingressos em eventos); receitas provenientes da gestão de empreendimentos tais como bingos e demais parcerias; receitas decorrentes de aluguéis e arrendamentos; venda de títulos; receitas provenientes de taxas de manutenção pagas pelos sócios; e venda dos direitos de transmissão dos jogos do clube pela televisão;
- Distribuição: os canais de distribuição utilizados pelo clube ou entidade esportiva e empresa patrocinadora: licenciados, franqueados, lojas próprias, estandes nos locais dos eventos;
- Promoção: envolve todas as atividades que formam o seu composto promocional: propaganda, merchandising, vendas diretas (telemarketing, TV interativa), assessoria de imprensa, relações públicas.



Figura 1 – Mix de Marketing Esportivo

Fonte: MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record. 2007, p.36

2.2.3 Novas Tendências do Marketing Esportivo

Considerando a atual massificação do esporte pelas diversas mídias existentes hoje em dia, aliada à tão divulgada paixão do brasileiro tanto pelas modalidades esportivas quanto pelos ídolos, é percebido que a tendência e as perspectivas de crescimento do mercado esportivo no país são concretas e bem abrangentes.

Uma pesquisa feita nos EUA pela empresa Donneley Marketing revelou que 66% das indústrias e estabelecimentos comerciais já estão construindo e desenvolvendo ferramentas voltadas para a TV interativa. Sem dúvida alguma, será o grande meio de efetuar transações comerciais no futuro. A TV interativa representa uma nova ferramenta de marketing de relacionamento das empresas com seus clientes e o mercado. (MELO NETO, 2007)

Uma das grandes tendências do Marketing Esportivo é a indústria dos videogames. Segundo Melo Neto (2007. p.43), “para as próximas décadas, esta indústria só tende a crescer ainda mais”, uma vez que “jogos eletrônicos e aparelhos, cada vez mais sofisticados, proporcionam aos seus adeptos emoções fortes e horas agradáveis de entretenimento e lazer”, no qual “o mercado acompanha esta tendência com as primeiras opções de segmentação e nichos”.

O esporte virtual para os usuários da Internet seria, também, mais uma nova tendência do Marketing Esportivo. A EMBRATUR, em convênio com o Ministério de Ciência e Tecnologia, colocará à disposição de todas as embaixadas, consulados e representações brasileiras no exterior um elenco de informações valiosas sobre o potencial e a vocação de 1043 municípios brasileiros. A Confederação Brasileira de Futebol – CBF – entraria com seu banco de dados sobre os principais clubes brasileiros e o farto elenco de informações sobre a participação da Seleção Brasileira em todas as copas.

Os clubes de maior expressão também entrariam nesta rede, com informações sobre sua história, conquistas, patrimônio e seus grandes astros. Ao assim proceder, o esporte se tornaria objeto de teses, monografias e pesquisas a serem feitas pela comunidade acadêmica, pela mídia e pelas próprias entidades esportivas. E, futuramente, os clubes poderiam utilizar a Internet como canal de vendas de suas marcas e produtos e meio de divulgação de seus eventos e realizações. (MELO NETO, 2007)

Por se tratar de uma atividade recente, existe ainda muito espaço para que a associação de negócio com esporte no Brasil cresça e se desenvolva no meio empresarial. Novas alternativas de negócios devem surgir daqui para frente e, com isso, a consolidação da atividade esportiva como ferramenta de Marketing capaz de criar uma identidade de marca forte para quem nela investe.

Até lá, ao continuar ganhando espaços nos diversos meios de comunicação e, com isso, aumentar a visibilidade da empresa patrocinadora, o esporte vai mostrando que, através de seus atributos de rejuvenescimento, dinamismo e simpatia, consegue oferecer uma comunicação rápida e direta com seu público-alvo, uma vez que facilita a segmentação de mercado e a regionalização da mídia.

2.3 ENDOMARKETING

2.3.1 Conceito

Devido à complexidade no atual mundo competitivo das organizações, no sentido de provocar melhoria nos relacionamentos com o cliente externo, tornou-se evidente a necessidade da busca e aplicação de forma estruturada de programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre

setores por parte das empresas para ganhos qualitativos no clima organizacional. Entende-se que quando existe um foco maior por parte dessas empresas em programas voltados para a mudança de uma determinada cultura, programas que comunicam uma nova visão da empresa, sendo implantada uma base de valores sólidos e consistentes, possibilitam modificar as atitudes dos funcionários.

Neste sentido, Cerqueira (2002) afirma que o Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, com o objetivo de melhorar a comunicação, o relacionamento e estabelecer uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

De acordo com Brum (2010 p. 41), o Endomarketing é

[...] nada mais do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita.

Segundo Bekin (2004, p. 47), Endomarketing é

[...] um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade.

A partir das citações acima, percebe-se que o Endomarketing começa quando os funcionários são considerados o primeiro mercado interno para as empresas, quando passam a serem vistos como aliados ao sucesso do negócio e não como mera força de trabalho remunerado. A relação entre empresas e funcionários vem se estreitando cada vez mais, vendo-os como precursores para alcançar os objetivos e metas globais com base em um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. Neste sentido, Cerqueira (2002, p.2) arremata que hoje o ser humano está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo.

2.3.2 Cliente: Conceito e Tipologia

O cliente é um personagem importante no enredo da história dos negócios. Graças a ele e às suas exigências, o mercado tem crescido e evoluído nos últimos anos de forma avassaladora. No dia-a-dia, nos deparamos com um número grande de pessoas que assumem os mais variados tipos de comportamento. Não podemos exigir que elas se enquadrem no que poderíamos chamar de “cliente perfeito”, mesmo porque não são as empresas que os escolhem, mas eles são quem escolhem a empresa. Cabe às empresas a tarefa de reconhecer cada tipo e de lhes dar o atendimento mais satisfatório possível.

Segundo Avellanal (1964, p.182), cliente “é a pessoa que utiliza os serviços do profissional”. Tratando-se do setor de saúde, o autor assevera que o cliente é o mais nobre dos pacientes.

Na visão de Nascentes (1988, p.145), cliente é “a pessoa que consulta habitualmente um médico, um dentista. É o freguês de uma loja comercial.”

Grönroos (1993, p.255) afirma que “cliente é uma única pessoa que compra e consome serviços”. Karlöf (1999, p.96) define que “cliente é o comprador regular de mercadorias ou serviços”. O cliente determina o que quer, quando e onde, em que nível de qualidade, em qual quantidade e tudo isso a um preço que ele possa ou esteja disposto a pagar.

Sob a ótica de Kotler (1995; 1998; 1999), o cliente é a razão de ser de qualquer negócio. O negócio está para servi-lo, pois é ele quem paga todas as despesas da empresa; além de pagar, ele dá algo mais – o lucro, sem o qual não se teria a menor condição de sobrevivência, desenvolvimento, expansão, aprimoramento de modo a capacitar e sempre atendê-lo cada vez melhor, com mais qualidade e melhores produtos ou serviços.

Segundo Tomaz (1999), cliente é todo aquele que recebe ou compra de você um determinado bem ou serviço. Para Mezomo (1995, p. 229), pode-se entender por cliente “tanto quem compra um produto ou serviço (relação vendedor – comprador) quanto quem está envolvido numa negociação ou contato realizado entre duas partes”.

Marques (1997) sugere quatro tipos de clientes:

- Cliente externo: é aquele que paga pelos produtos e serviços sem participar do processo de produção e realização do mesmo. É aquele quem vem à mente de todos quando se fala de negócios;
- Cliente pessoal: é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. É formado por pessoas que amamos: o marido, a esposa, os filhos, os amigos e todos aqueles que convivem conosco, alimentando nossas necessidades emocionais e sociais. Mantê-los satisfeitos nos garante paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão e realização como pessoa;
- Cliente da concorrência: é o cliente externo que não compra de nós, mas sim, dos nossos concorrentes. A soma dos clientes externos com os clientes da concorrência forma a massa de clientes ativos que chamamos de mercado atual. O número de clientes externos que a empresa tem em relação ao mercado atual determina a fatia de mercado em um determinado território definido;
- Cliente interno: é aquele que faz ou deixa de fazer para que a expectativa de cliente final seja satisfeita/superada ou não. É a peça principal na qualidade total em serviços.

Vavra (1993) afirma que é fundamental a empresa descobrir quem são os seus clientes, conceber formas de atrair o maior número deles e de aumentar sua fidelidade. Complementa, identificando seis tipos de clientes:

- Clientes prováveis: o universo de pessoas identificadas como suspeitos de se tornarem cliente;
- Clientes potenciais: indivíduos que já ouviram falar dos produtos ou serviços de uma empresa e, portanto, têm algum grau de conhecimento delas, mas ainda não compraram;
- Clientes experimentadores: compradores de primeira vez, aqueles que estão testando produtos ou serviços de uma empresa;
- Clientes repetidores de compra: compradores que estão iniciando um compromisso mental com a empresa ao repetirem a compra do produto ou serviço;
- Clientes fiéis: pessoas que compram uma variedade de produtos e serviços de uma empresa durante muito tempo, escolhendo as marcas desta entre outros concorrentes e desse modo demonstrando lealdade;
- Clientes defensores: são aqueles que defendem ativamente uma empresa e a recomendam.

Nesse mesmo pensamento, Raphael; Raphael (1996) oferecem uma tipologia de cinco clientes:

- Prospects: pessoas que podem estar interessadas em comprar da empresa;
- Shoppers: pessoas que visitaram a empresa pelo menos uma vez;
- Clientes eventuais: pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços da empresa;
- Clientes regulares: pessoas que adquirem regularmente os produtos ou serviços.
- Defensores: pessoas que elogiam a qualidade da empresa a quem quiser ouvir.

Em síntese, existem diversos tipos de cliente com as suas características específicas, observados o local, o dia e a hora em que estiverem inseridos ao realizar a sua compra.

2.3.3 Ferramentas do Endomarketing

Ao longo da década de 1980 e 1990, as empresas despertaram para a importância da comunicação com o público interno e passaram a realizar campanhas internas. Esse período pode ser identificado como a descoberta do endomarketing.

Mas foi também um período caracterizado pela ação desorganizada: muitas campanhas sem um posicionamento único, sem um conceito consistente e, muitas vezes, sem um alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Dentro dessa dimensão, há uma proposta corporativa que segundo Brum (2010, p. 173) “é dar acesso às informações geradas pela empresa, como corporação, a todos os colaboradores.” Com o objetivo de “fazer que entendam que, antes de pertencer a uma determinada empresa ou unidade, pertencem a um grupo empresarial”.

Nesse pensamento, estão os processos informativos, de integração e interativos, e seus respectivos canais e ferramentas.

Os canais de integração são aqueles que permitem a convivência e a troca de experiência entre pessoas, áreas e unidades. Os canais interativos são aqueles que permitem a comunicação de mão dupla.

Já os canais informativos devem ter conotação e formato jornalístico. Além disso, devem ser complementares, ou seja, a informação deve estar disponível através de vários canais ao mesmo tempo, afim de que o colaborador possa recebê-la e/ou acessá-la de diversas formas.

Brum (2010) cita os canais informativos mais utilizados pelas empresas:

- E-mail: é um canal de comunicação comum. As mensagens virtuais podem ser originadas externa ou internamente. Tudo aquilo que a empresa prepara em nível de informação e envia através do e-mail para o seu público interno pode se perder no meio de tantas opções a serem abertas e lidas;

- Jornal eletrônico: deve ter um nome definido com edições mundo, corporativa e local, além da edição extra, caso haja necessidade de destaque para uma determinada notícia. O importante é que a empresa agrupe todas as informações a serem repassadas através do meio eletrônico numa única edição diária, que saia sempre no mesmo horário;

- Revista interna: qualidade, criatividade e identidade são os fatores decisivos para o sucesso de uma revista interna. Quanto ao seu conteúdo, devem ser abordados temas variados, ressaltando atitudes de colaboradores que fazem a diferença, eventos, programas de treinamento, programas corporativos, dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros. Uma revista interna deve trazer informações estratégicas que, além de valorizar o colaborador, trabalhem sistematicamente os processos de gestão e a cultura da empresa.

Os textos devem ser leves, objetivos e de compreensão universal, pois a revista poder ser lida tanto pelo acionista quanto pelo colaborador mais simples;

- Encartes no jornal/revista interna: encartado à revista interna, pode ser veiculado um informativo de Recursos Humanos com informações sobre programas, projetos e processos da área. Pode haver, também, encarte sobre missão, visão e valores, reafirmando aspectos culturais da empresa, além de divulgar novos projetos de gestão ou novos procedimentos e diretrizes;

- Painel de gestão à vista: é um painel específico também nas paredes (ou com pés), com dois scaninhos de acrílico em tamanho A3: um para as metas e desafios e, outro, para os resultados, com o objetivo de acompanhar as metas a serem atingidas e os resultados obtidos, o que é fundamental dentro do processo de comunicação interna.

Os números de uma determinada área recebem um tratamento visual e são divulgados em painéis, com atualização constante;

- Boletins informativos: podem ser impressos ou eletrônicos. Para o pessoal administrativo, pode ser eletrônico. Para o pessoal operacional, o ideal é que seja impresso.

- Mala-direta: é muito utilizada para repasse de mensagens da direção ou do presidente da empresa. Esse é um canal bastante importante para que sejam trabalhadas questões estratégicas e pode, inclusive, ser enviado para a casa do empregado;

- Display de mesa: trata-se de um canal de custo muito acessível e de bastante visibilidade. Mesas compridas devem receber três ou mais displays, a fim de que todos os que estiverem utilizando-as sejam atingidos;

- Intranet: o ideal é que ela seja tratada como uma revista, com projeto gráfico e editorial definido, contemplando espaços para todos os grupos de conteúdo importantes para a empresa.

A intranet faz o “marketing para dentro”, quando uma área específica pode divulgar ao restante da empresa aquilo que está fazendo, os resultados que vem obtendo e o que pretende adotar em termos de melhorias, além de informações de mercado;

- TV interna: é um dos canais de comunicação interna que mais tem despertado a atenção das grandes empresas, por ser capaz de acelerar a construção ou consolidação de uma determinada cultura.

Bekin (2004, p. 48) afirma que para uma comunicação interna eficiente

[...] deve-se usar a comunicação pessoal e a impressa, por meio de boletins, *house organs*, circulares, quadros de aviso. Deve-se usar também a comunicação telefônica, pelo telemarketing interno, mobilizando áreas, departamentos e pessoas para a troca de informações e esclarecimentos, e, óbvio, a comunicação interna. Somada à comunicação eletrônica, pode-se usar a comunicação digital, pelo telefone celular, por pagers.

Algumas organizações já têm claro que a informação é o produto da Comunicação Interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com os seus empregados. Por isso tomam a decisão de implementar um programa de endomarketing, cujos recursos sejam capazes de fazer fluir a informação internamente.

É preciso ter consciência de que uma mesma informação será percebida de forma diferente por pessoas diferentes. A informação, percebida diferentemente, será processada também de forma desigual, porque há, entre as pessoas, diferenças cognitivas determinadas pelo seu conteúdo de memória.

Por fim, vale lembrar que a chave para o sucesso de um Programa de Incentivos está no planejamento, na ética, na transparência e na simplicidade do processo. Para uma empresa, prometer e não cumprir é o mesmo que corromper a própria integridade. (BRUM, 2003)

Ou seja, os projetos de Endomarketing são estratégicos.

2.3.4 Processo de Gerenciamento do Endomarketing

A informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia da empresa com o seu público interno.

Por isso, a informação deve ser transmitida com linguagem simples e clara, permitindo uma leitura rápida e eficaz. Além disso, deve ser exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, ter padronização e periodicidade.

A consistência de um esforço de endomarketing acontece exatamente pelo seu conteúdo que deve ser coerente com a gestão, com a atitude da direção da empresa, com a imagem de marca de seus produtos e serviços e com o nível cultural e social da maioria dos funcionários.

Brum (2003) afirma que as empresas podem ser agrupadas de duas maneiras:

- empresas que desejam fazer endomarketing, mas que não sabem por onde começar;
- empresas que possuem um objetivo definido, determinado por um fato ou um cenário (positivo ou negativo), e acreditam que trabalhar a Comunicação e o Marketing Interno pode ajudar e, até mesmo, acelerar o processo.

Segundo Cerqueira (2002, p. 51)

Qualquer projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade.

Cerqueira (2002) subdivide os projetos de Endomarketing em:

- **Projetos Básicos de Difusão Cultural:** são todos aqueles que visam estabelecer a prática inicial dos valores essenciais, que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento com seus sistemas tecnológicos, bem como para o estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais;
- **Projetos de Desenvolvimento Cultural:** são aqueles que ajudam consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerar qualitativamente a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano;
- **Projetos de Segurança Cultural:** são projetos que, ao serem desenvolvidos, garantem que a base cultural estabelecida vai ser desenvolvida, principalmente, pelos diversos níveis de chefia;
- **Projetos Suplementares de Recursos Humanos:** são quaisquer projetos que facilitem e melhorem o grau do comprometimento das pessoas, entretanto, não são classificados como essenciais. Isto quer dizer que podem ser implantados a qualquer época, sem ordem específica no processo de Endomarketing;
- **Projetos Avançados:** são aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos.

Quanto à implantação, os projetos de Endomarketing (CERQUEIRA, 2002) podem ser classificados como:

- **Projetos Sistêmicos:** são aqueles implantados, obrigatoriamente, em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano;
- **Projetos de Irradiação Cultural:** são projetos implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando sua expansão. São mais lentos no seu desenvolvimento, no entanto consolidam efetivamente o sistema que pretendem desenvolver.

Quanto à gestão dos projetos, é possível classificá-los como:

- **Projetos de Cúpula:** são aqueles desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas;
- **Projetos de Linha Gerencial:** são aqueles que visam à integração e à melhor comunicação dos níveis intermediários de chefia e são administrados por estes;

- **Projetos de Base:** são aqueles desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, em conjunto com seus respectivos funcionários.

Conseqüentemente, há a necessidade de um gerenciamento sobre a implantação desse novo projeto. Ou seja, uma referência à avaliação do programa de implantação do Endomarketing. Essa avaliação é uma espécie de *check-up* de um novo processo organizacional que traz para a empresa a noção e a prática de tratar seus funcionários como clientes internos e os valores ligados a essa noção.

Neste sentido, Bekin (2004) cita o Grupo Interno de Diagnóstico (GRID) como um instrumento de avaliação do processo de implantação do Endomarketing. O Grid é responsável por fazer avaliações a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo setor, onde deve-se também esclarecer e resolver problemas que possam surgir na prática do Endomarketing. Esse instrumento é atualizado continuamente, mas o objetivo será o mesmo: por meio de discussões em grupo, diagnosticar internamente o que é urgente para que a empresa ganhe flexibilidade e eficiência no atendimento às demandas e às expectativas dos clientes.

Bekin (2004, p. 110) cita também três razões pelas quais as organizações de serviços precisam conduzir pesquisas com seus funcionários regularmente.

Primeira, os funcionários são clientes de serviços internos. Uma vez que a qualidade desses serviços afeta a qualidade do serviço externo, é essencial medir a qualidade dos serviços internos. [...] Segunda, os funcionários podem e devem oferecer percepções e contribuições sobre as condições que afetam a qualidade do serviço na organização, por conviverem intensamente em sua rotina diária com a entrega dos serviços prometidos aos clientes pelas áreas de marketing e produtos. [...] Terceira, as pesquisas com funcionários servem de sistema de alerta aos profissionais de marketing, pois os funcionários são capazes de identificar quando o sistema terá alguma interrupção ou quebra, além de serem mais bem preparados para acionar o conserto e a manutenção.

Outro instrumento citado por Bekin (2004, p. 113) é a técnica de acompanhamento e avaliação conhecida como “espelho”. Ele afirma que

Metaforicamente, fotografa-se, por assim dizer, a empresa no momento zero, ou seja, exatamente no início do programa de Endomarketing. Gradativamente são feitas leituras a intervalos regulares [...] com o objetivo de verificar como está o comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e seus motivos.

Dentro do processo de gerenciamento do Endomarketing se torna fundamental ter em vista, seja qual for o método de avaliação empregado, que esse tipo de acompanhamento possa ser consolidado por meio da sistematização de um conjunto de procedimentos gerenciais. Da mesma maneira, Brum (2003, p. 84) afirma que "O endomarketing tem acontecido de uma forma muito intuitiva em algumas empresas. Os profissionais vão criando canais, instrumentos e ações para atender necessidades pontuais, sem que haja um planejamento para isso".

2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING ESPORTIVO E ENDOMARKETING

2.4.1 Conceito

Estratégia significa a arte do general; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava tudo o que o general faz. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando a melhores mudanças para a vitória militar. (STEINER, 1979 apud OLIVEIRA, 2005, p. 23).

Desta forma, a estratégia, em termos militares, é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática é a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo.

Andrews (1971 apud OLIVEIRA, 2005, p. 27) conceitua estratégia empresarial como sendo um "conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser".

Tachizawa; Rezende (2000, p. 68) afirmam que

Estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro. Ou seja, são ações executadas para melhorar sua posição diante de concorrentes reais ou potenciais.

Nesse mesmo pensamento, Oliveira (2005, p. 430) define estratégia como sendo

[...] ação ou caminho mais adequado e, preferencialmente, diferenciado, a ser executado para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. Em um contexto mais amplo, representa o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Ansoff (1977 *apud* OLIVEIRA, 2005) sugere três fundamentos essenciais para as estratégias empresariais:

- Turbulência ambiental, mediante a caracterização pelo nível de mudanças avaliado dentro de uma escala de graduação, dependendo das características da atividade da empresa;
- Estratégia adotada, que são as decisões já tomadas que levam a determinada posição competitiva no futuro. Estratégia e turbulência ambiental devem ser coerentes e, caso exista hiato entre ambas, é necessário adaptar-se a estratégia; e
- Capacitação para lidar com as mudanças ambientais e para posicionar a empresa, de forma que alcance, da melhor maneira, seus objetivos. Capacitação é o caminho de menor resistência, porém pode ser, também, o caminho mais longo; por isso, nem sempre a empresa pode esperar que sua capacitação esteja totalmente desenvolvida. E, quando a capacitação não é adequada, tem-se um segundo hiato que exige desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e dos grupos, tendo em vista consolidar relacionamentos eficientes, eficazes e efetivos.

Assim sendo, a estratégia numa empresa está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

2.4.2 Tipos de Estratégias

O grande objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa produzir um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; tornar seu perfil compatível ou sinônimo de fatores-chave de sucesso do setor; ter um conjunto competente de estratégias competitivas inerentes

e possuir um conjunto de produtos ou serviços altamente compatibilizados pelos usuários. Ou seja, as empresas buscam criar, para os seus produtos ou serviços, vantagens que possam ser observadas pelos consumidores.

As estratégias funcionais são muito utilizadas nas empresas, pois sua representatividade, no contexto geral da análise do negócio, ainda apresenta elevada importância.

Oliveira (2005) classifica as estratégias funcionais, de maneira geral, em: estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de produção e estratégias de recursos humanos, que podem ser vistas a seguir.

a) Estratégias de Marketing

- Estratégias de produtos ou serviços, que estão relacionadas a alguns aspectos, tais como a natureza da linha de produto, o desenvolvimento de novo produto, a qualidade, o desempenho e obsolescência, a eliminação de antigos produtos, bem como a distribuição de produtos; e

- Estratégias de mercados, que podem considerar, entre outros, os canais de distribuição, os serviços aos clientes, as pesquisas de mercado, a determinação de preços, o processo de venda, promoção, propaganda e publicidade, o sistema de embalagem, a definição da marca, bem como a seleção de mercados.

Sob a ótica de Kotler (1997), as principais tendências da função de marketing que as empresas devem considerar em seu processo estratégico, são:

- direcionamento prioritário para o marketing de relacionamento (cultivar um cliente de longo prazo) em detrimento do marketing de transações (procurar vendas rápidas);

- maior ênfase na manutenção e satisfação do cliente atual do que na conquista de novos clientes;

- maior ênfase no aumento da quantidade de clientes, e não apenas em sua participação de mercado;

- estruturação de sistemas de marketing apoiados em banco de dados, incluindo informações profissionais e pessoais dos clientes;

- maior automação das vendas, representada por computadores portáteis, fax, telefones celulares, pagers e outros instrumentos auxiliares;

- deslocamento do poder das marcas dos fabricantes para as marcas das grandes redes varejistas;

- abordagem mais abrangente das comunicações integradas de marketing, que congregam os serviços de publicidade, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

b) Estratégias financeiras

O executivo pode considerar que uma estratégia é bem-sucedida, dependendo de sua influencia na posição financeira da empresa. Alguns dos aspectos considerados nestas estratégias são o desenvolvimento, a obtenção de fundos, a extensão de crédito ao consumidor, bem como o nível de financiamento. (OLIVEIRA, 2005)

c) Estratégias de produção

Nesse caso, podem-se considerar, entre outros, a logística industrial, os custos industriais, a engenharia de produto, a engenharia do processo, o arranjo físico, a manutenção, o controle de qualidade, os estoques intermediários e finais, bem como a expedição do produto.

Naturalmente, estas estratégias podem ser adaptadas para serviços, e passam a ser denominadas de estratégias de operação. (OLIVEIRA, 2005)

d) Estratégias de recursos humanos

As estratégias funcionais de recursos humanos são de grande importância por sua abrangência na empresa; alguns dos aspectos a serem considerados, neste momento, são o quadro de pessoal e a capacitação interna, os sistemas de transferências e promoções, de desenvolvimento e treinamento, e de remuneração e benefícios. (OLIVEIRA, 2005)

Tachizawa; Rezende (2000) e Porter (1986) citam três estratégias competitivas genéricas: estratégia competitiva de custo, estratégia competitiva de diferenciação e estratégia competitiva de foco.

• Estratégia competitiva de custo

A empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. (TACHIZAWA; REZENDE, 2000)

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. (PORTER, 1986).

- Estratégia competitiva de diferenciação

A empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, com a finalidade de criar singularidades para o consumidor, sendo possível elevar o desempenho do usuário, medido por critérios econômicos (objetivos) ou por critérios de sinalização (subjetivos), a empresa pode obter um preço-prêmio, significando que o consumidor está disposto a pagar mais pelo produto. (TACHIZAWA; REZENDE, 2000)

A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferencia para obter a lealdade do consumidor deve estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. (PORTER, 1986)

- Estratégia competitiva de foco:

A empresa se especializará, por meio da diferenciação ou do custo, em atender a segmentos ou nichos específicos, escolhendo, assim, um alvo restrito. (TACHIZAWA; REZENDE, 2000)

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. (PORTER, 1986)

Oliveira (2005) classifica algumas formas genéricas de estratégias empresariais.

I - Quanto à amplitude:

- **Macroestratégia:** Corresponde à ação maior que a empresa adota perante o ambiente, tendo em vista sua missão e os propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico com a identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

- **Estratégia Funcional:** Corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático; e

- **Microestratégia ou Subestratégia:** Corresponde à forma de atuação em termos operacionais, normalmente relacionada a um desafio ou a uma meta da empresa.

II – Quanto à concentração:

- **Estratégia Pura:** Tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade.

- **Estratégia Conjunta:** Corresponde a uma combinação de estratégias empresariais.

III – Quanto à qualidade dos resultados:

- **Estratégias Fortes:** Apresentam alterações de elevada amplitude, ou alterações de impacto para a empresa; e

- **Estratégias Fracas:** Cujos resultados são mais amenos para a empresa.

IV – Quanto à fronteira:

- **Estratégias internas à empresa:** Reorganização para alterar a forma como a alta administração deve lidar com os funcionários da empresa. Esse tipo de estratégia pode sofrer restrições dos executivos, pois uma estratégia deve fazer a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

- **Estratégias externas à empresa:** Correspondem, por exemplo, à descoberta de novas oportunidades, à ação diante de um concorrente etc.; e

- **Estratégias internas e externas à empresa:** Correspondem à situação adequada de estratégias, ou seja, proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa. Essa ligação propicia a estruturação de uma rede escalar de estratégias, em que são verificadas suas interligações e sinergias.

V – Quanto aos recursos aplicados:

- **Estratégias de recursos humanos:** o grande volume de recursos considerado refere-se ao fator humano;

- Estratégia de recursos não humanos: existe predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros; e

- Estratégias de recursos humanos e não humanos: ocorre determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

VI – Quanto ao enfoque:

- Estratégias pessoais: representam valores, motivações, proteções contra o ambiente concorrencial predatório, métodos de mudar os hábitos de consumo, técnicas para lidar com o pessoal, e execução de tarefas pelos executivos e proprietários da empresa; e

- Estratégias empresariais: representam as ações da empresa perante seu ambiente (conjunto de fatores externos não controláveis).

VII – Quanto à postura estratégica:

- A empresa está na postura estratégica de sobrevivência quando existe predominância externa de ameaças e predominância interna de pontos fracos. Verifica-se que é uma situação nada fácil para seus proprietários e executivos;

- A empresa está na postura estratégica de manutenção quando existe predominância externa de ameaças e predominância interna de pontos fortes. Ou seja, a empresa procura se manter viva com base em seus pontos forte, principalmente se estes derem sustentação direta para sua vantagem competitiva.

- A empresa está na postura estratégica de crescimento quando existe predominância externa de oportunidades, mas não tem sustentação para usufruir dessas oportunidades em sua plenitude, pois existe predominância interna de pontos fracos.

- A empresa está na postura estratégica de desenvolvimento quando existe predominância externa de oportunidades e predominância interna de pontos fortes. É, portanto, a situação ideal. Entretanto, para que essa situação ideal se consolide, é necessário que ocorra perfeita e plena interligação entre as oportunidades e os pontos fortes, de acordo com uma malha estratégica.

VIII – Quanto à abrangência:

- Estratégias corporativas: demonstram as ações que uma corporação, representada por algumas empresas, e uma possível holding provocam em seu ambiente;

- Estratégia de unidades estratégicas de negócios (UEN): representam as ações desenvolvidas por uma unidade de negócios específica da empresa ou da corporação; e
- Estratégias empresariais: representam as estratégias que são desenvolvidas pela empresa para com seu ambiente.

2.5 O MARKETING NO FUTEBOL

2.5.1 O Mundo e o Futebol

Desde que foi criado, com o espírito amador do final do século XIX, até os dias atuais, em que uma Copa do Mundo pode ser vista ao vivo, via satélite, por todo o planeta, o futebol mudou muito. Ganhou uma dimensão tão grande que, hoje, mais do que um esporte, trata-se de um negócio.

Na indústria de entretenimento, transformou-se na maior atração deste século, capaz de movimentar bilhões de dólares por ano em todo o mundo. Um processo acusado por muitos como mercantilista, mas inevitável, e ao qual só resta a opção de se adaptar, mesmo àqueles que um dia pretendam modificá-lo.

Na Europa, o futebol é cada vez mais visto como investimento. Assim como a Opel, na Alemanha, vende automóveis e a Pirelli, na Itália, atua no beneficiamento da borracha, clubes como o Barcelona, da Espanha, ou o Manchester United, da Inglaterra, fizeram uma opção empresarial clara por “vender” futebol e seus derivados. Uma “venda” que, se em tempos remotos restringia-se à arrecadação de ingressos, hoje se estende aos mais diversos ramos de atividade.

O Museu do F. C. Barcelona é um dos mais visitados na Europa, isso em uma cidade onde estão expostas, entre outras, obras de Miró, Gaudi e Picasso. Essa é uma das razões que tornam o Barcelona uma das raras entidades capazes de se manter sem a necessidade de vender espaço publicitário em sua camisa. (UNZELTE, 2002)

Em 2001, pelo quarto ano consecutivo, o Manchester United, da Inglaterra, foi apontado como o clube mais rico do mundo. Arrecadou 167 milhões de dólares em 2001, seguido de perto pelo Real Madrid, da Espanha, e pelo Bayern Munique, da Alemanha. Do rendimento desses clubes em 2001, a maior parte vem dos direitos de transmissão dos jogos e do chamado “desenvolvimento nos estádios” – afinal, na

Inglaterra, assim como acontece na NBA americana, o torcedor não gasta somente com ingresso, mas também com os programas dos jogos, uniformes, lembranças, e com comida e bebida consumidas no local das partidas. “A renda de clubes de futebol vem de diversas formas. No futuro, a mais importante delas estará ligada ao marketing”, previa, em outubro de 2001, Florentino Perez, o presidente do Real Madrid, clube que se prepara para lançar sua própria marca de artigos esportivos. (UNZELTE, 2002)

Os investimentos no futebol não conhecem fronteiras. Em julho de 2001, o Chelsea, da Inglaterra, firmou um contrato de patrocínio com a companhia aérea Dubai, dos Emirados Árabes, no valor de 35 milhões de dólares, por quatro anos. (UNZELTE, 2002)

O próximo passo desse *boom* financeiro deverá alcançar as seleções nacionais, cujas federações já mantêm acordos com patrocinadores oficiais e empresas fornecedoras de material esportivo. Em 2001, a FIFA passou a estudar a liberação de nomes de empresas nas camisas das seleções, até então intocadas. Calculava-se que um anúncio na camisa da seleção inglesa, por exemplo, valeria perto de 43 milhões de dólares. Na Espanha, ainda que de modo experimental, os árbitros já usam patrocínios em suas camisas, cuja renda é revertida aos próprios juízes e suas associações. (UNZELTE, 2002)

2.5.2 Evolução do Futebol no Brasil

O processo de investimentos no futebol nacional ainda está engatinhando.

Segundo Unzelte (2002, p. 684) todo esse processo

Começou timidamente em 1982, com a autorização de publicidade nas camisas dos times, de início apenas nas costas dos jogadores. Teve um grande avanço a partir de 1992, com a assinatura de um contrato de co-gestão entre o Palmeiras e a empresa de laticínios italiana Parmalat. Foi o primeiro acordo a ir além da mera inscrição na camisa e a abranger investimentos no futebol e nos esportes amadores. Durante pouco mais de oito anos, de abril de 1992 a julho de 2000, a Parmalat administrou o futebol do clube, forneceu craques e títulos, em troca, principalmente, de exposição na mídia. Uma parceria tão bem-sucedida que passou a ser seguida, com modificações, por outras empresas e clubes.

Porém, terminados os contratos, as empresas abandonam o negócio futebol e os clubes se vêem de volta à estaca zero, sem ter o conhecimento suficiente para trabalhar sozinhos na valorização de suas marcas. Nem poderiam. Afinal, enquanto seus estatutos os definirem como entidades “sem fins lucrativos”, precisarão sempre da muleta que se convencionou chamar de “parceiro”. De alguém com quem possam se associar, e criar uma terceira pessoa jurídica; e por entrarem com a menor parte do capital, os clubes têm direito sempre à menor parte dos lucros provenientes dessa sociedade. Pode até ser uma boa saída de transição, mas não é a única e, a longo prazo, está longe do ideal. (UNZELTE, 2002)

De uns anos para cá, o torcedor está sendo encarado como consumidor, a ponto de, inclusive, ter sido criado o Estatuto do Torcedor, a fim de trazer benefícios a ele, que, em última análise, é o consumidor final do produto futebol.

Levando-se em conta que o futebol é um negócio, e que negócios precisam de, dentre outras coisas, uma boa estratégia de marketing para crescer e sobreviver, o marketing esportivo no futebol ganhou uma projeção que, ano a ano, vem aumentando no país.

O aporte de recursos pelas empresas assumiu novas formas: através não somente de patrocínio, mas por meio de parceria em empreendimentos, compra de licenciamento de produtos, compra de direitos de exploração de imagem do clube e de seus principais atletas e realização de promoções conjuntas empresa x clube.

2.5.3 O Futebol na Cidade de Natal

A introdução do futebol em Natal deve-se a um potiguar que estudava na Europa, integrante da família Pedroza, que trouxe na sua bagagem, uma bola de futebol autêntica, aqui organizando um time com rapazes de outras famílias que também estudavam no exterior, aproveitando o período de férias. (FILGUEIRA, 1991)

Cardoso (2006, p.25) afirma que

O time formado por Fabrício Pedroza Filho foi o pioneiro, e titulado de Sport Club Natalense, aconteceu em 1907. Um ano depois, o futebol era praticado nos campos de areia das praças da Matriz; Pedro Velho e Pio X.

Segundo Filgueira (1991, p.17)

Durante cerca de dez anos, o futebol natalense esteve estrito aos jogos amistosos, sem nenhum comando. Somente em 1915, com os surgimentos de Abc F. C., América F. C., Sport Club de Natal e Centro Náutico Potengi o futebol começou a organizar-se. Criou a Liga de Desportos Terrestres e os clubes providenciaram suas regulamentações legais como estatutos e inscrições do registro de pessoa jurídica. No ano de 1918, a Liga tentou organizar o primeiro campeonato sem sucesso. [...] No ano seguinte, a cidade presenciou o primeiro campeonato de futebol, vencido pelo América Futebol Clube e disputados com três clubes em dois turnos.

Dali por diante, sob o comando da Liga, atual Federação Norteriograndense de Futebol (FNF), os clubes passaram a dedicar muita atenção aos campeonatos, especialmente os rivais Abc e América que mantém viva até hoje, as lutas do passado, e disputando a maioria dos títulos do futebol. (FILGUEIRA, 1991)

3 METODOLOGIA

A metodologia proporciona a escolha adequada dos métodos a serem utilizados nas pesquisas e estudos, propiciando melhor resultado.

A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem da realidade e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade. Nesse sentido, teoria e metodologia caminham juntas. A questão metodológica é ampla e indica um processo de construção, um movimento que o pensamento humano realiza para compreender a realidade social. O registro metodológico evidencia a postura epistemológica do pesquisador, deixa pistas de como está concebendo sujeito e objeto de pesquisa.

Assim, a metodologia é mais do que uma descrição formal de técnicas e métodos a serem utilizados nas pesquisas científicas. Indica a opção que o pesquisador fez do quadro teórico para determinada situação prática do problema objeto de pesquisa.

A metodologia contempla a fase exploratória, o estabelecimento de critérios de amostragem e a definição de instrumentos e procedimentos para síntese e a análise de dados e informações, destacando o método.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de adquirir informações necessárias para a conclusão de determinados problemas, para aproveitamento de oportunidades e ainda na aquisição de informações para determinar o curso de ação que deve ser tomado, a pesquisa pode ser utilizada de varias formas. Com isso tem-se diferentes tipos de pesquisa cada uma com um objetivo distinto.

Neste estudo foi utilizada a pesquisa do tipo exploratória e descritiva.

a) Pesquisa Exploratória

De acordo com Mattar (1999, p. 78), na pesquisa exploratória os "Seus propósitos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas".

Para Vergara (2000, p. 47)

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

b) Pesquisa Descritiva

Segundo Mattar (1999, p. 77), “a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo”, ou seja, (1999, p. 85) “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Com isso, Vergara (2000, p. 47) afirma que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A população estudada foi composta por todos os clientes que visitaram o América Futebol Clube em busca de produtos e/ou serviços no período de 06 de agosto a 23 de Setembro de 2010, estimada em 5.000 pessoas.

De acordo com Vergara (2000, p. 50)

[...] o Universo trata de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população [...] um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.

De maneira geral, foi realizada a pesquisa por meio de estudos dos elementos que compõem uma amostra tirada da população que se tenciona analisar. Para Vergara (2000, p. 50) “a população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Na visão de Mattar (1999, p. 262), “Amostra é qualquer parte de uma população” e “Amostragem é o processo de colher amostras de uma população”. Baseado assim nessa informação foi utilizado método estatístico, para a definição de uma amostra probabilista simples que correspondente a 5% do universo, num total

de 250 clientes, tendo 8% de margem de erro no seu cálculo e um grau de confiabilidade de 95%.

3.3 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, o questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas.

Segundo Mattar (1999, p. 220)

Chamamos genericamente de instrumento de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados e/ou registrar os dados coletados, utilizando-se de qualquer das possíveis formas de administração.

Para Vergara (2000, p. 54), "Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema".

Desta forma, o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram organizados e apresentados em tabelas e gráficos realizados através dos programas computacionais Excel e Word, utilizando-se a tabulação simples, e com respostas múltiplas, sendo analisados de forma qualitativa e quantitativa descritas para posteriores conclusões.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta parte do trabalho foram apresentados os resultados com base no levantamento de dados realizado na sede social do América Futebol Clube, no período de 06 de agosto a 23 de setembro de 2010, com 250 entrevistados.

Na ocasião, o pesquisador abordou os clientes que se encontravam na sede social, perguntando se eles compravam os produtos de marca do América. Os que responderam que sim, foram indagados se tinham interesse em colaborar na participação da pesquisa. Em seguida, foi iniciada a entrevista para a coleta de informações, adotando-se como roteiro, o questionário, conforme pode ser visualizado no apêndice 1.

Para facilitar a compreensão da análise dos dados coletados, os resultados foram subdivididos em duas partes, na primeira parte, foi apresentado o perfil do entrevistado e na segunda parte do trabalho, foram detalhadas as estratégias de marketing.

Os resultados são apresentados por meio de gráficos e tabelas, com a finalidade de se responder ao objetivo proposto no trabalho.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Torna-se importante pesquisar sobre o perfil dos torcedores, uma vez que o resultado identificou seus hábitos, suas percepções, além de seu estilo de vida, profissão e escolaridade. Dados importantes para que as práticas de marketing do Clube estejam alinhadas de acordo com o perfil de seus clientes.

a) Sexo		
Sexo	N	%
Feminino	30	12,0
Masculino	220	88,0
Total	250	100,0

Tabela 01 – Distribuição por sexo

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

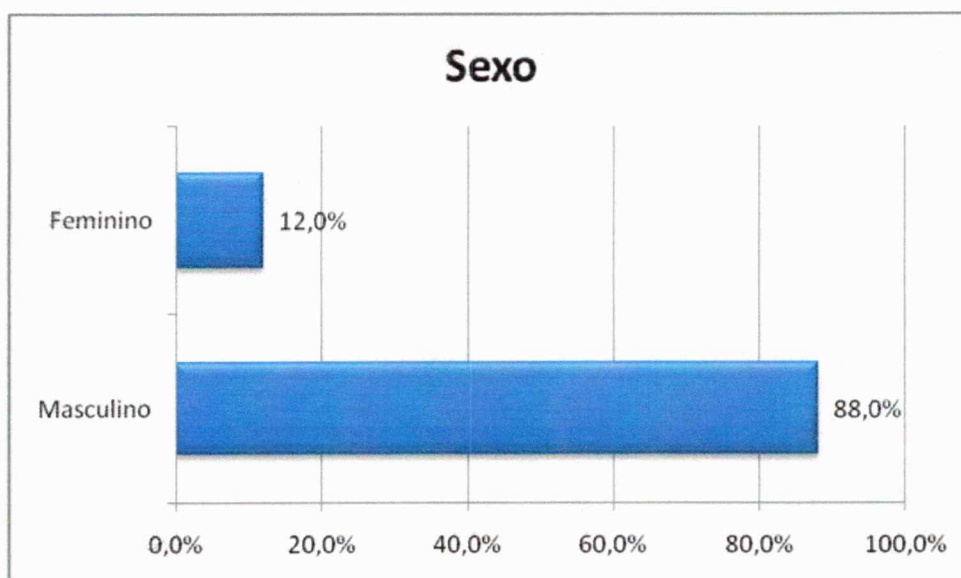


Gráfico 01 – Distribuição por sexo

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Observa-se na tabela e gráfico 01, que 88% dos entrevistados são do sexo masculino, o que corresponde a 220 pessoas, no universo de 250 entrevistados, e que 12% são do sexo feminino, equivalente a 30 pessoas. Isso demonstra que, no futebol, a presença masculina ainda é bastante significativa.

b) Idade

Idade	N	%
Menor de 18 anos	22	8,8
18 a 25 anos	128	51,2
26 a 35 anos	53	21,2
35 a 45 anos	12	4,8
Acima de 46 anos	35	14,0
Total	250	100,0

Tabela 02 – Distribuição por faixa etária

Fonte: Pesquisa direta, ago.-set./2010.

Diante do exposto, a idade é um item de grande importância por apresentar a faixa etária dos clientes, adaptando, assim, suas estratégias para seu público-alvo.

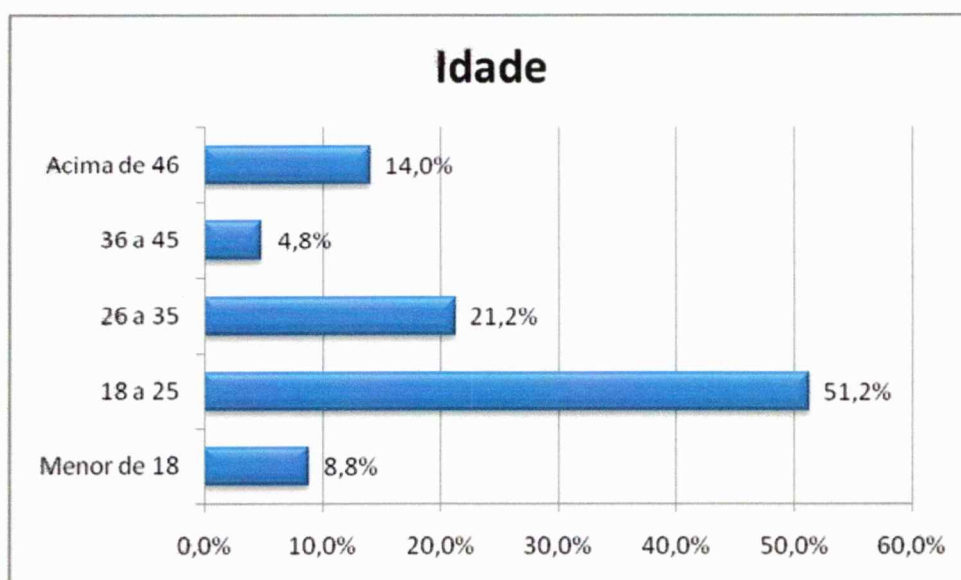


Gráfico 02 – Distribuição por faixa etária
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

De acordo com a tabela e gráfico 02 verifica-se que, a maioria dos entrevistados está na faixa etária de 18 a 25 anos, equivalente a 51,2%, ou 128 pessoas; 21,2% entre 26 a 35 anos; 18,8% acima de 35 anos e 8,8% menores de 18 anos.

Dessa maneira, constata-se que mais de 70% dos entrevistados possuem até 35 anos, o que significa que grande parte dos torcedores é jovem e que necessita de agilidade no atendimento e na busca por informações.

c) Estado Civil

Estado civil	N	%
Solteiro	159	63,3
Casado	69	27,6
Divorciado	15	6,0
Outro	7	2,8
Total	250	100,0

Tabela 03 – Distribuição por estado civil
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

O estado civil é mais um item de estudo do perfil do torcedor. Este dado é relevante por demonstrar se os entrevistados já têm ou não uma família constituída.

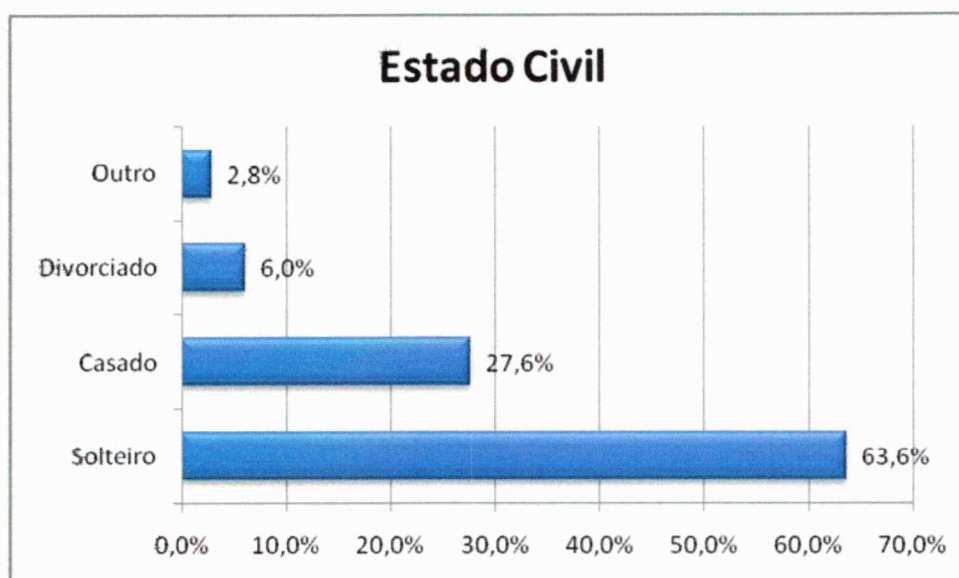


Gráfico 03 – Distribuição por estado civil
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Na tabela e gráfico 03, nota-se que 63,6% dos entrevistados são solteiros, 27,6% casados, 6% divorciados e 2,8% assinalaram a opção outros, justificando ter uma relação estável ou serem viúvos.

Verifica-se que, grande parte dos entrevistados (63,6%) é solteira, o que corresponde a 159 pessoas. Isso representa que a maioria dos torcedores do América não tem obrigações familiares no que tange a sustentação de filhos e/ou esposas.

d) Renda Familiar

Renda Familiar	N	%
Até R\$500	5	2,0
R\$501 a R\$999	6	2,4
R\$1000 a R\$2500	86	34,4
R\$2500 a R\$5000	74	29,6
Acima de R\$5000	79	31,6
Total	250	100,0

Tabela 04 – Distribuição por renda familiar
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

A tabela e gráfico 04 demonstram a renda familiar dos entrevistados. Nota-se que 34,4% da amostra têm renda familiar entre R\$1.000,00 a R\$2.500,00, 31,6% acima de R\$5.000,00 e 29,6% com renda entre R\$2.500,00 a R\$.5000,00.

Esse resultado mostra que mais de 90% do público entrevistado possui renda familiar superior a R\$1.000,00, significando que as estratégias de marketing e promoção do Clube têm que estar, também, de acordo com o perfil econômico dos torcedores.

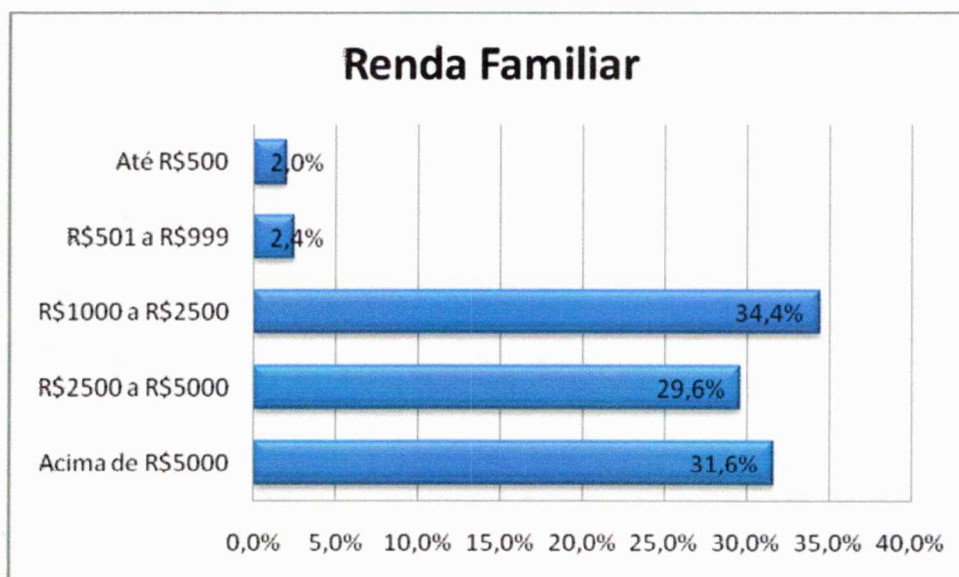


Gráfico 04 – Distribuição por renda familiar
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

e) Ocupação

Ocupação	N	%
Aposentado	6	2,4
Funcionário Municipal	7	2,8
Setor de Comércio	16	6,4
Autônomo	16	6,4
Funcionário Federal	18	7,2
Setor de Serviços	28	11,2
Funcionário Estadual	33	13,2
Estudante	126	50,4
Total	250	100,0

Tabela 05 – Distribuição por ocupação
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Quanto à ocupação, observa-se na tabela e gráfico 05 que, 50,4% são estudantes, seja do Ensino Fundamental, Médio ou Superior, 13,2% são Funcionários Públicos Estaduais, 11,2% são trabalhadores do Setor de Serviços, incluídos médicos, arquitetos, corretores, engenheiros e 7,2% são as demais profissões especificadas e os Funcionários Públicos Federais.

Analisando-se esse resultado, é bastante perceptível a diferença entre o número de estudantes e demais ocupações, sendo o resultado da quantidade de estudantes mais da metade dos entrevistados.

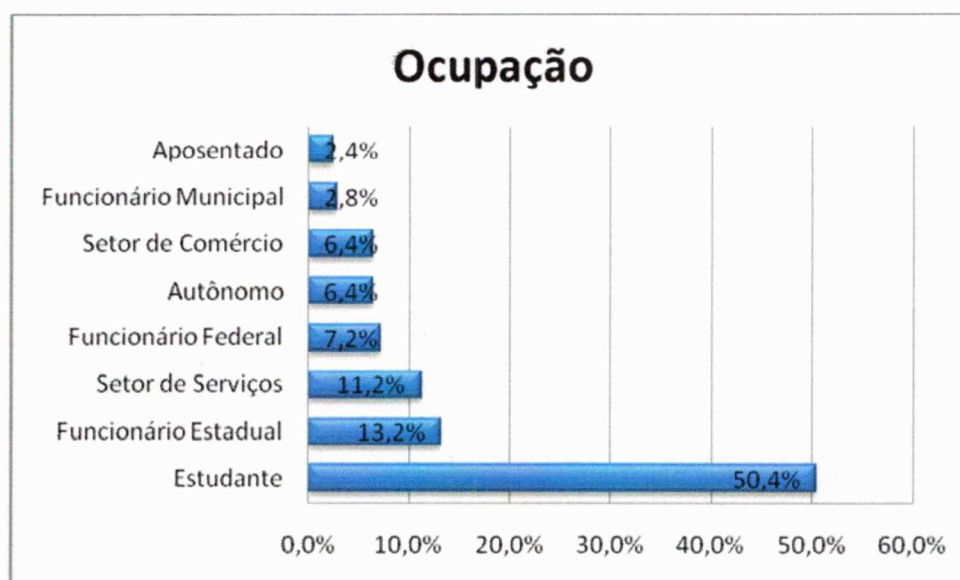


Gráfico 05 – Distribuição por ocupação
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

f) Constituição Familiar

Constituição da Família	N	%
1 a 2	18	7,2
3 a 4	173	69,2
5 a 6	54	21,6
Acima de 6	5	2,0
Total	250	100,0

Tabela 06 – Distribuição por constituição da família
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Quanto à Constituição Familiar, observa-se que a família dos respondentes é constituída por 3 a 4 pessoas (69,2%), o que equivale a 173 entrevistados, 21,6% têm de 5 a 6 pessoas, 7,2% de 1 a 2 pessoas e 2% tem acima de 6 pessoas.

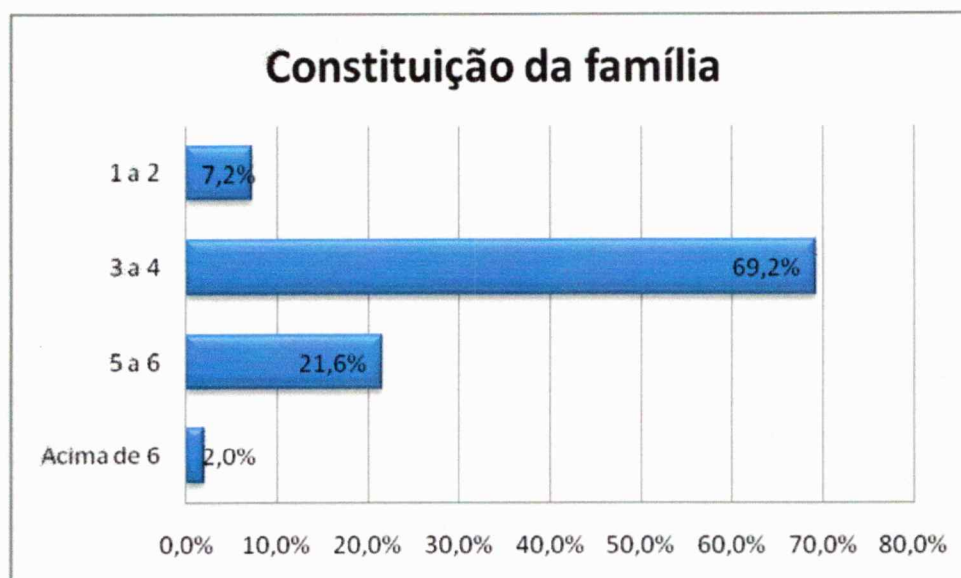


Gráfico 06 – Distribuição por constituição da família

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Verifica-se que, a maioria dos torcedores (69,2%) tem sua família sendo composta por 3 a 4 pessoas. Isso representa que a composição familiar, do torcedor do América, na cidade do Natal, tem diminuído com o passar dos anos.

g) Grau de Instrução

Grau de Instrução	N	%
1º Grau Incompleto	11	4,4
2º Grau Incompleto	13	5,2
2º Grau Completo	50	20,0
Superior Incompleto	107	42,8
Superior Completo	36	14,4
Pós-Graduação	23	9,2
Mestrado	10	4,0
Total	250	100,0

Tabela 07 – Distribuição por grau de instrução

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Observa-se na tabela e gráfico 07 que, 42,8% dos entrevistados têm o Ensino Superior Incompleto, seja em curso trancado ou abandonado, 20% possuem o 2º Grau Completo, 14,4% têm o Ensino Superior Completo, 9,2% tem curso de Pós-Graduação, Especialização ou MBA, 5,2% tem o 2º Grau Incompleto, 4,4% tem o 1º Grau Incompleto e 4% responderam que possuem Mestrado.

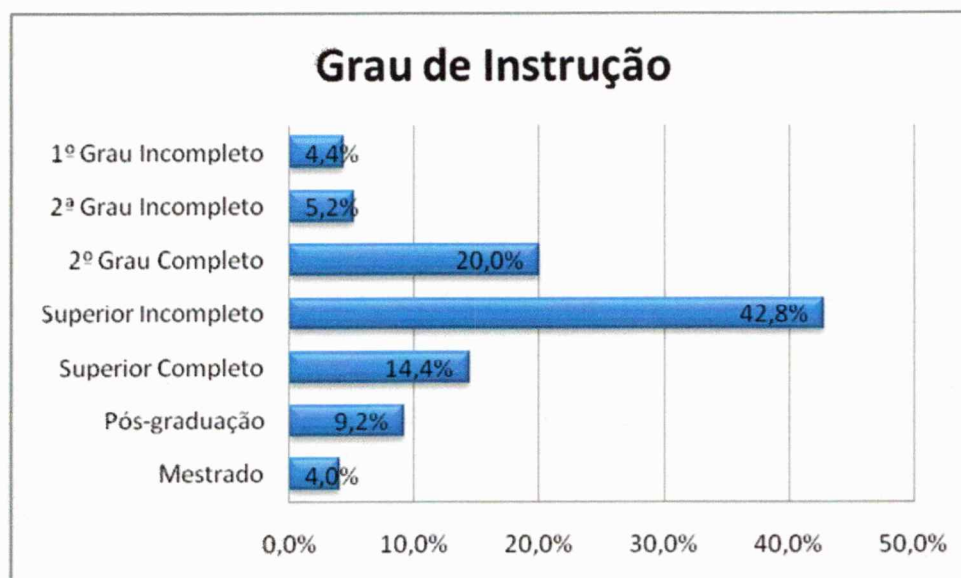


Gráfico 07 – Distribuição por grau de instrução

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Diante dos resultados percebe-se que, mais de 70% dos torcedores entrevistados tiveram acesso ao Ensino Superior, o que implica dizer que são pessoas esclarecidas e que apresentam necessidades, desejos e expectativas que devem ser identificadas, analisadas e atendidas pelo América Futebol Clube.

Variáveis	Relativo
Sexo: Masculino	88,0%
Faixa etária: de 18 a 25 anos	51,2%
Estado civil: Solteiro	63,3%
Renda familiar: de R\$ 1.000,00 a R\$2.500,00	34,4%
Ocupação: Estudante	50,4%
Constituição familiar: 3 a 4 pessoas	69,2%
Grau de instrução: Superior incompleto	42,8%

Tabela 08- Distribuição da síntese do perfil do cliente

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Desta maneira, percebe-se que o perfil dos torcedores entrevistados é, em sua maioria, masculino, com faixa etária de 18 a 25 anos de idade, solteiro, com o ensino superior incompleto, estudante, com uma renda familiar de R\$1.000,00 a R\$2.500,00 e tendo como constituição familiar 3 a 4 pessoas.

4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O estudo sobre a percepção dos entrevistados quanto às Estratégias de Marketing praticadas pelo América Futebol Clube também é importante, uma vez que os resultados obtidos permitem adaptar as estratégias de acordo com a percepção e necessidade do torcedor, trazendo, assim, benefícios futuros ao Clube.

a) Meios de transporte utilizado para ir aos jogos/treino

Meios de transporte utilizado para ir aos jogos/treino	N	%
Moto	5	2,0
A Pé	8	3,2
Transporte Alternativo	18	7,2
Ônibus	48	19,2
Carona com amigos	48	19,2
Carro próprio	123	49,2
Total	250	100,0

Tabela 09 – Distribuição por meios de transporte
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

De acordo com a tabela e gráfico 08, os principais meios de transporte utilizados pelos torcedores para ir aos jogos ou treinos do América são, respectivamente: carro próprio com 49,2%, carona com amigos e ônibus com 19,2%, transporte alternativo com 7,2%, a pé com 3,2% e moto com 2% das respostas.

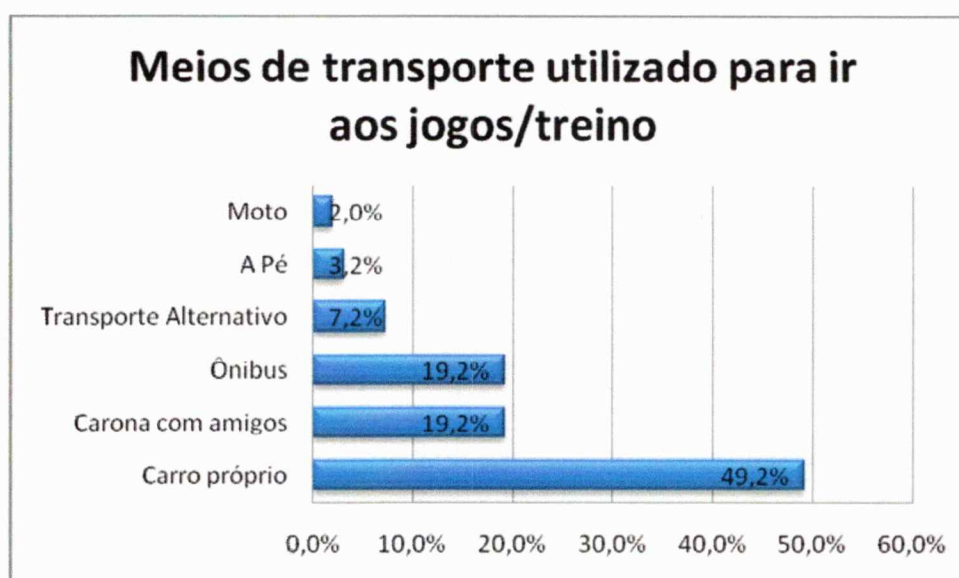


Gráfico 08 – Distribuição por meios de transporte utilizado
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Os resultados obtidos, apresentam que mais de 60% dos entrevistados utilizam carro, seja próprio ou de amigos, para ir aos jogos. Esse dado é importante, uma vez que o espaço de estacionamento, nesse caso, é um fator diferencial para a acomodação e segurança para o torcedor ir ao estádio. Observa-se também que, mais de 25% dos respondentes utilizam o transporte público como principal meio de transporte, ou seja, é necessária a verificação da quantidade de pontos de ônibus e de transporte alternativo que existem perto do estádio.

b) Periodicidade em que vai aos jogos

Periodicidade em que vai aos jogos	N	%
Trimestralmente	-	-
Outros	32	12,8
Semestralmente	9	3,6
Anualmente	20	8,0
Mensalmente	30	12,0
Todos os jogos	78	31,2
Quando está com vontade	81	32,4
Total	250	100,0

Tabela 10 – Distribuição por periodicidade em que vai aos jogos

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

A tabela e gráfico 09, demonstram a periodicidade com que os torcedores vão aos jogos. Esse dado é importante uma vez que, a partir dos resultados, podem ser desenvolvidas estratégias de marketing de relacionamento para reter o torcedor e aproximá-lo do Clube.

Percebe-se que 32,4% dos entrevistados vão aos jogos somente quando estão com vontade; 31,2% vão para todos os jogos; 12,8% assinalaram a opção outros, justificando ir para quase todos os jogos, desde que os jogos não comecem depois das 21h. Ressalta-se que, ninguém assinalou que vai aos jogos trimestralmente.

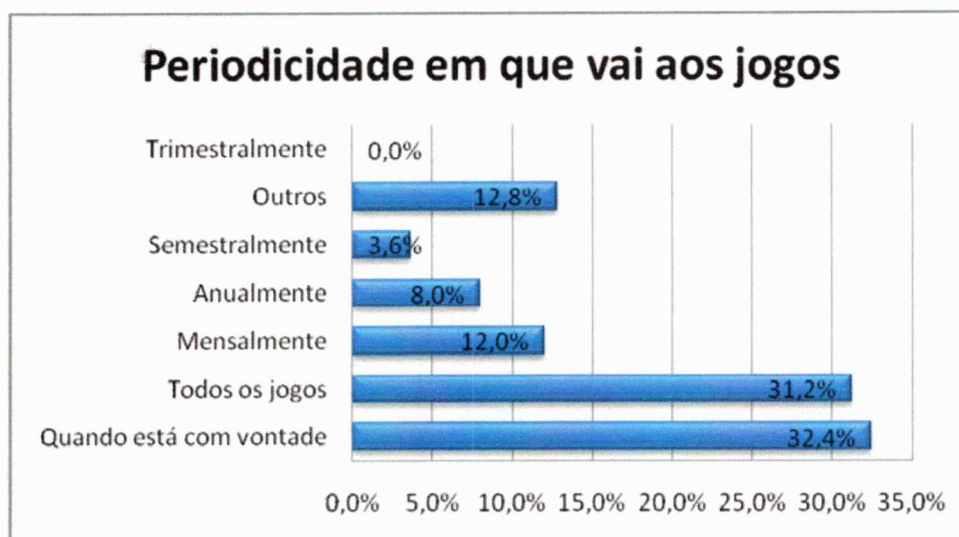


Gráfico 09 – Distribuição por periodicidade em que vai aos jogos
 Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

A partir dos resultados desse item, verifica-se que o índice de fidelidade dos torcedores é significativo, entretanto, estratégias de relacionamento podem ser desenvolvidas para reter os torcedores que vão aos jogos somente quando estão com vontade.

c) Meio de comunicação utilizado para obter informações sobre o América

Meio de comunicação utilizado para obter informações	N	%
Jornal	12	4,8
TV	31	12,4
Rádio	45	18,0
Internet	162	64,8
Direto na Sede	-	-
Outro	-	-
Total	250	100,0

Tabela 11 – Distribuição por meio de comunicação utilizado para obter informações
 Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Observa-se na tabela e gráfico 10, que a internet é o meio de comunicação mais utilizado pelos entrevistados para obter informações sobre o América com 64,8%, 18% utilizam o rádio, 12,4% a TV com e 4,8% o Jornal.

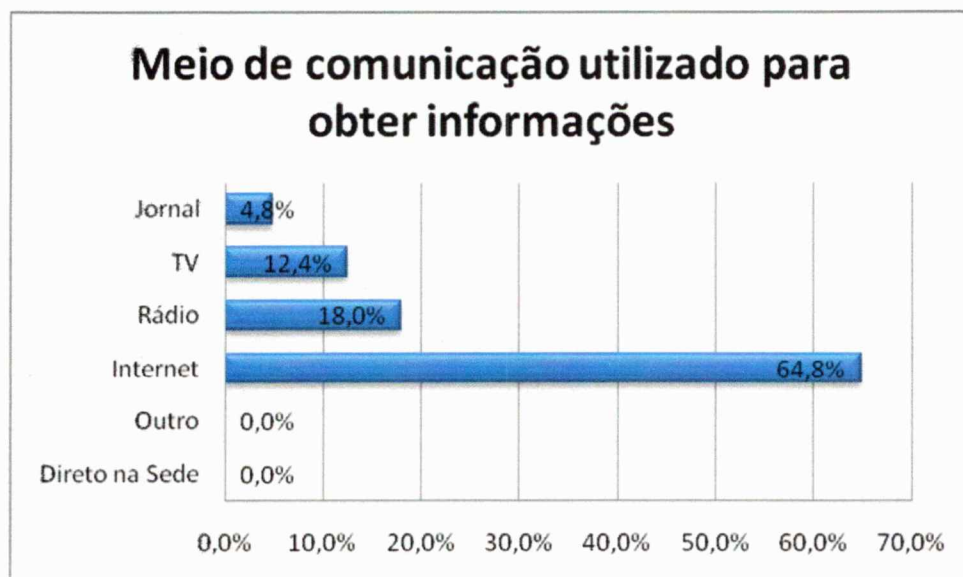


Gráfico 10 – Distribuição por meio de comunicação utilizado para obter informações
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Percebe-se que, pelo perfil jovem dos entrevistados, a maioria utiliza a internet como principal meio de comunicação para obtenção de informações a respeito do Clube, e isso deve, também, pelo número crescente de jovens que tem acesso à internet e às redes sociais. Não obstante, é percebido que o rádio ainda é mais utilizado, pelos entrevistados, do que a televisão e o jornal impresso. E vê-se, também, que a Sede Social não é utilizada como uma ferramenta para obter informações do clube.

d) Suporte dos Parceiros do Clube

Suporte dos Parceiros ao Clube	N	%
Sempre	5	2,0
Freqüentemente	16	6,4
Nunca	68	27,2
Raramente	161	64,4
Total	250	100,0

Tabela 12 – Distribuição por suporte dos parceiros ao Clube
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

A tabela e gráfico 11 demonstram a frequência com que os parceiros do América Futebol Clube dão o suporte necessário para que o Clube se mantenha competitivo no mercado.

Percebe-se que 64,4% dos entrevistados responderam que raramente há algum suporte dos Parceiros ao Clube, 27,2% afirmam que os Parceiros nunca dão o suporte necessário, 6,4% enfatizam que frequentemente há o suporte para com o Clube e apenas 2% tiveram a percepção que sempre há o apoio dos parceiros ao Clube.

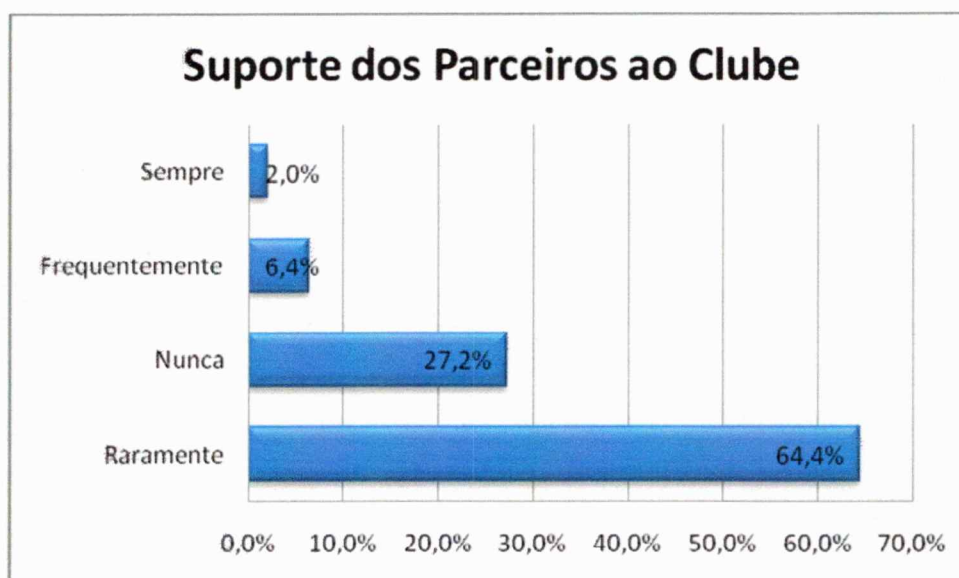


Gráfico 11 – Distribuição por suporte dos parceiros ao Clube
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

De acordo com os resultados, a percepção dos entrevistados quanto ao suporte dos Parceiros do América Futebol Clube é negativa, uma vez que mais de 90% afirmou que eles nunca ou raramente dão o suporte necessário para o clube concorrer no mercado.

e) Realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio

Realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio	N	%
Sempre	-	-
Freqüentemente	12	4,8
Nunca	33	13,2
Raramente	205	82,0
Total	250	100,0

Tabela 13 – Distribuição por realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Nota-se na tabela e gráfico 12 que, 82% dos entrevistados afirmaram que raramente existe a realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio, o que equivale a 205 dos 250 entrevistados; 13,2% responderam que nunca há a realização de promoções; 4,8% disseram que frequentemente existem promoções estimulando o torcedor a comparecer ao estádio. Nenhum entrevistado assinalou a opção sempre.

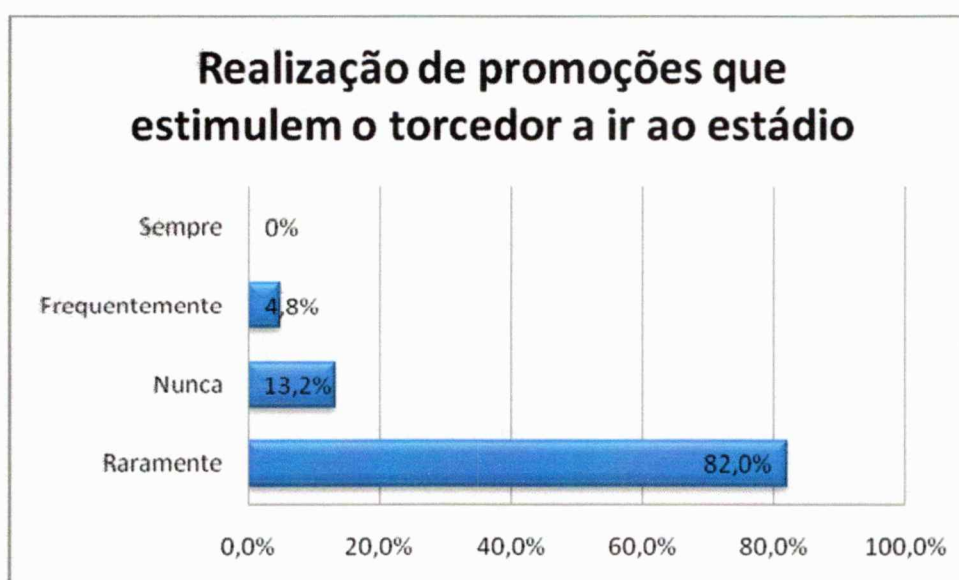


Gráfico 12 – Distribuição por realização de promoções que estimulem o torcedor a ir ao estádio

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

A partir dos resultados desse item, verifica-se que 95,2% dos entrevistados afirmaram que os torcedores são raramente ou nunca estimulados a comparecer ao estádio, sendo assim identificada a necessidade da prática de promoções que estimulem o torcedor.

f) Compra de produtos com a marca do Clube

Compra de produtos com a marca do Clube	N	%
Nunca	12	4,8
Sempre	28	11,2
Raramente	85	34,0
Frequentemente	125	50,0
Total	250	100,0

Tabela 14 – Distribuição por adquirento de produtos com a marca do clube

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

De acordo com a tabela e gráfico 13, 50% dos entrevistados afirmam que frequentemente compram produtos com a marca América, 34% raramente compram, 11,2% sempre adquirem produtos e 4,8% dos entrevistados nunca compram produtos com a marca do Clube.

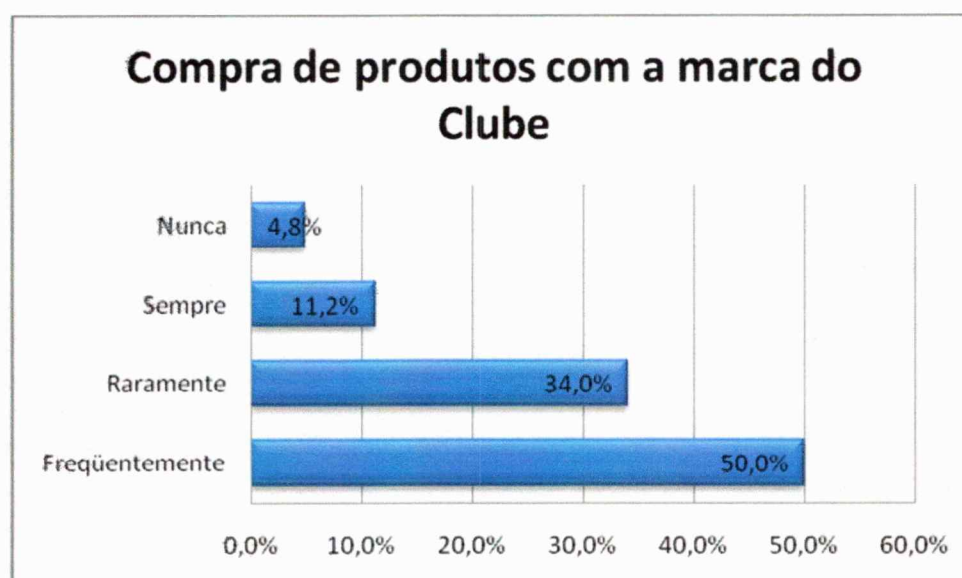


Gráfico 13 – Distribuição por aquisição de produtos com a marca do clube
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Observa-se que, 38,8% dos respondentes raramente ou nunca compram produtos. Desta forma, é necessário delinear estratégias que despertem o desejo do torcedor pela compra de produtos do América, tais como: camisa oficial de jogo, chaveiro, camisa comemorativa, camisa de jogo não-oficial, boné, camisa oficial de passeio e camisa oficial de treino foram os mais citados.

g) Prática dos preços dos produtos

Prática dos preços dos produtos	N	%
Abaixo do preço de mercado	-	-
Não sei opinar	17	6,8
De acordo com os preços de mercado	108	43,2
Acima do preço de mercado	125	50,0
Total	250	100,0

Tabela 15 – Distribuição pela prática dos preços dos produtos
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Quanto à prática dos preços dos produtos, observa-se que 50% dos entrevistados afirmam que os produtos estão com o preço acima do mercado, 43,2% dizem que a prática exercida está de acordo com os preços de mercado, 6,8% não

sabem opinar e nenhum entrevistado afirmou que a prática estabelecida esteja abaixo do preço de mercado.

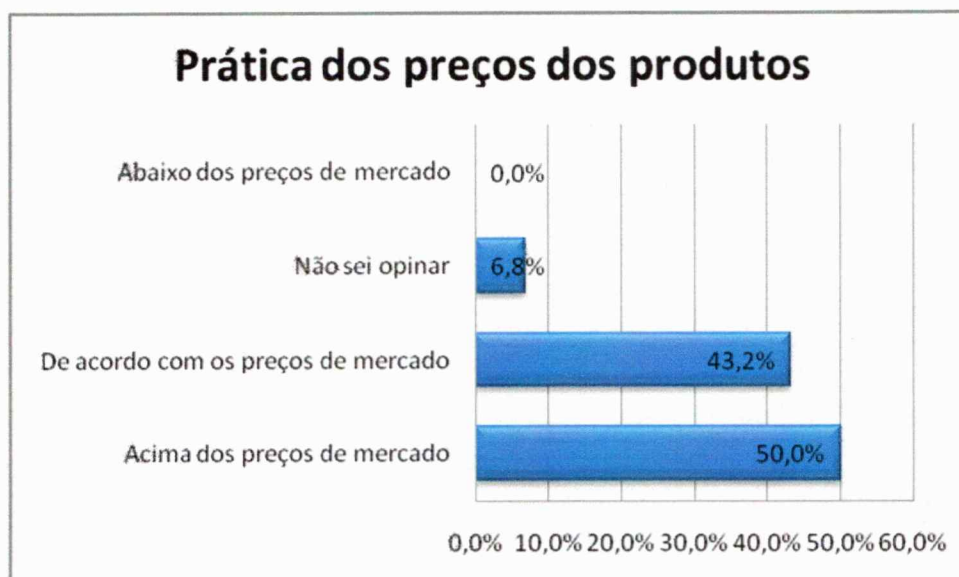


Gráfico 14 – Distribuição pela prática dos preço dos produtos
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

No que diz respeito aos preços dos produtos com a marca América Futebol Clube, nota-se que a metade dos entrevistados opinou que os preços praticados pelo time de futebol estão acima do preço de mercado. A partir disso, estratégias devem ser criadas para que o consumidor tenha a percepção de que está comprando algo com um grande valor agregado e, conseqüentemente, seja de grande valia.

h) A atual Política de Marketing contribui para o crescimento da Marca

A atual Política de Marketing contribui para o crescimento da Marca	N	%
Sempre	10	4,0
Freqüentemente	31	12,4
Nunca	78	31,2
Raramente	131	52,4
Total	250	100,0

Tabela 16 – Distribuição pela a atual política de Marketing contribui para o crescimento da marca
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Quanto a contribuição da atual política de marketing do América, de acordo com a tabela e o gráfico 15, percebe-se que 52,4% dos entrevistados afirmam que raramente a atual Política de Marketing do América contribui para o crescimento da marca, 31,2% dizem que nunca contribui para o crescimento da marca, 12,4%

afirmam que frequentemente contribui para o crescimento da marca, e apenas 4% afirmam que a atual Política de Marketing sempre contribui para o crescimento da marca.

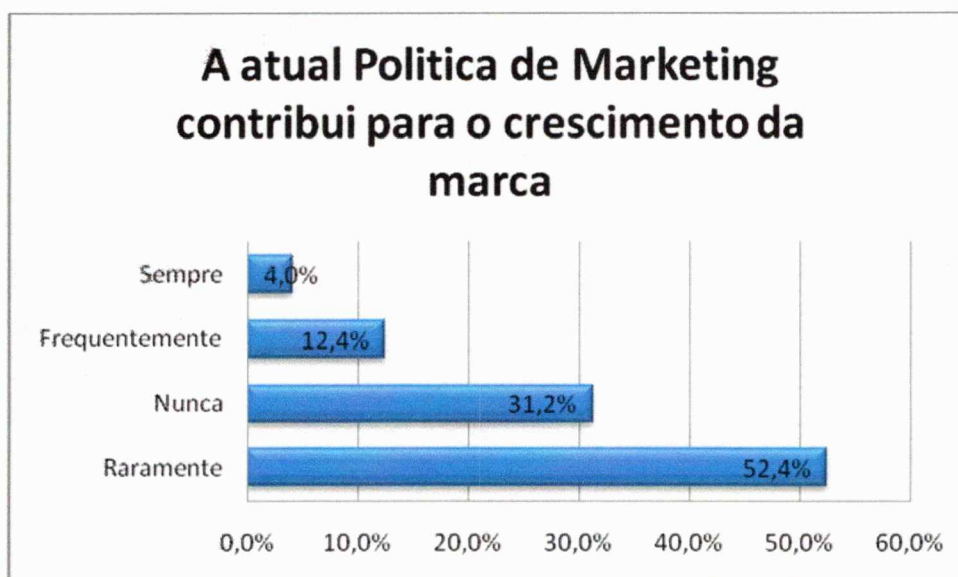


Gráfico 15 – Distribuição pela contribuição da atual política de Marketing para o crescimento da marca

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Diante dos resultados, verifica-se que 83,6% dos entrevistados têm a percepção de que a atual política de marketing utilizada não é favorável ao crescimento da marca América, ou seja, há a necessidade de um planejamento estratégico para a mudança da atual política utilizada pelo Clube.

i) A favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social

A favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social	N	%
Raramente	25	10,0
Freqüentemente	60	24,0
Nunca	63	25,2
Sempre	102	40,8
Total	250	100,0

Tabela 17 – Distribuição por a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Observa-se na tabela e gráfico 16 que, 40,8% dos entrevistados sempre são favoráveis a venda de espaços de publicidade na sede social, 25,2% afirmam nunca ser favoráveis à venda, 24% alegam que os espaços de publicidade na sede social

devem ser frequentemente postos à venda, e 10% dizem que os espaços na sede social raramente devem colocados à venda.

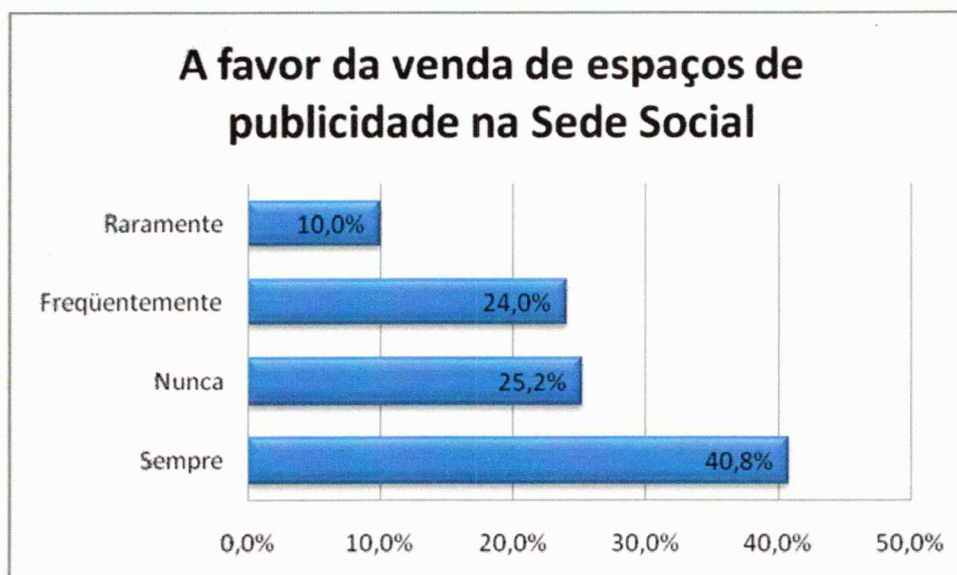


Gráfico 16 – Distribuição por a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

Analisando os resultados obtidos, observa-se que a opinião dos torcedores está dividida entre frequentemente e sempre a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social.

j) Onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido com os produtos oficiais

Onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido com os produtos oficiais	N	%
Divisões Amadoras	-	-
Outro	22	8,8
Futebol Profissional	20	8,0
Esporte Amador	28	11,2
Divisões de Base	180	72,0
Total	250	100,0

Tabela 18 – Distribuição por onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido com os produtos oficiais

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010

Nota-se na tabela e gráfico 17, que 72% dos respondentes afirmam que o dinheiro adquirido com os produtos oficiais deve ser aplicado nas Divisões de Base do Clube, 11,2% acham que o dinheiro deve ser investido nos Esportes Amadores, principalmente na natação e basquete, 8% afirmam que o foco do investimento tem que ser no Futebol Profissional, 8,8% afirmam que o dinheiro adquirido com os

produtos oficiais deve ser aplicado na manutenção e melhoria da sede social ou de algum benefício para a torcida, enquanto que ninguém afirmou que a aplicação deve se dar nas Divisões Amadoras.

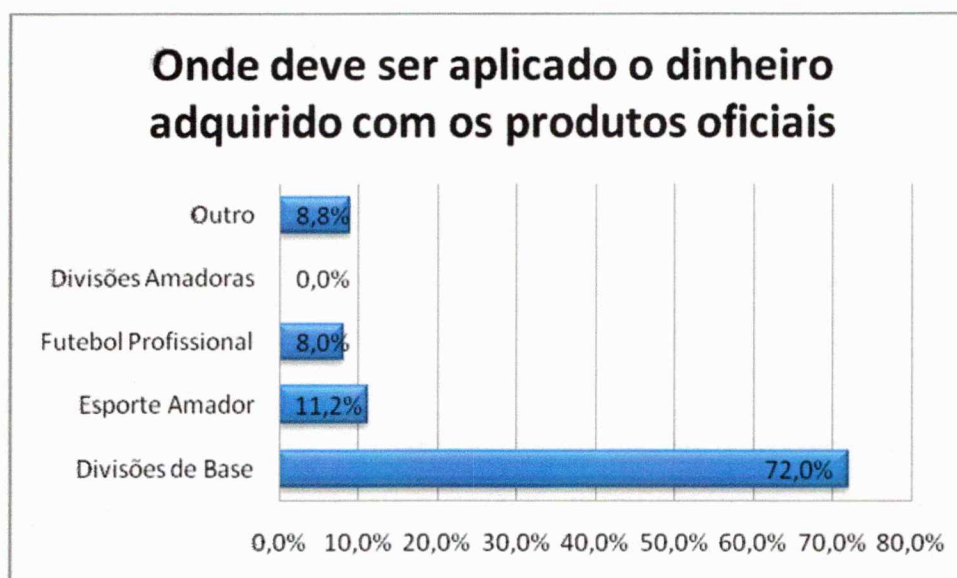


Gráfico 17 – Distribuição por onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido com os produtos oficiais

Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

A partir desse resultado, nota-se que a grande maioria dos entrevistados afirmam que o dinheiro deve ser aplicado nas Divisões de Base do América. Esse resultado é explicado através dos grandes clubes, uma vez que jovens talentos têm sido desenvolvidos e, no futuro, são aproveitados para a equipe profissional e posteriormente vendidos.

Dentre os resultados das questões abertas, é possível definir quais são os produtos mais comprados pelos torcedores, os pontos fracos e fortes na opinião dos torcedores além de reter sugestões para possíveis atividades de marketing a serem desenvolvidas.

Em meio aos produtos da marca América citados pelos entrevistados e comprados são, em ordem decrescente: camisa oficial de jogo, chaveiro, camisa comemorativa, camisa de jogo não oficial, boné, camisa oficial de passeio, camisa oficial de treino, caneta, bandeira oficial, sandália, objetos decorativos, adesivo, calção de jogo, agasalho, roupa para recém nascido, acessório para carro, mochila, flâmula, pulseira, caneca e meião oficial.

Outra questão abordada abertamente aos entrevistados foi a identificação dos pontos fortes e fracos do clube. Os pontos fortes citados pelos entrevistados, são: o

licenciamento para uso da marca, a estrutura do Centro de Treinamento, a localização da Sede Social, a marca reconhecida nacionalmente, o número crescente de torcedores na última década, o Projeto Fábrica de Craques, a torcida, a tradição do Clube, a loja Oficial do Clube, a capacidade em superar dificuldades, sempre participar de grandes competições a nível nacional, dentre outras diversas respostas.

Já os pontos fracos mencionados são: a inexistência de departamento de marketing, a atuação da ferramenta do sócio-torcedor, a gestão esportiva amadora, a má utilização da Sede Social, a comunicação interna deficitária, a falta de divisão de setores internos (acúmulo de funções entre os funcionários), o pouco incentivo para o relacionamento entre torcedor-clube, a falta de investimento nas categorias de base, a atual diretoria, a fraca administração, a falta de profissionalismo, a falta de planejamento, a desorganização, a falta de estádio, as poucas maneiras de conseguir receita, além de diversos outros resultados citados.

Variáveis	Relativo
Meio de Transporte: Carro próprio	49,2%
Periodicidade em que vai aos jogos: Quando está com vontade	32,4%
Meio de Comunicação utilizado: Internet	64,8%
Suporte dos Parceiros do Clube: Raramente	64,4%
Realização de promoções: Raramente	82,0%
Compra de Produtos: Frequentemente	50,0%
Preços dos Produtos: Acima do preço de mercado	50,0%
Contribuição da Política de Marketing para o crescimento da Marca: Raramente	52,4%
A favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social: Sempre	40,8%
Onde deve ser aplicado o dinheiro adquirido com os produtos Oficiais: Divisões de Base	72,0%

Tabela 19 - Distribuição da síntese das estratégias de marketing
Fonte: Pesquisa direta, ago-set./2010.

A importância da análise dos resultados das variáveis sobre a percepção dos torcedores entrevistados é de extrema importância ao América Futebol Clube, uma vez que, a partir dos resultados, estratégias de marketing devem ser elaboradas com o objetivo de atender as necessidades e desejos dos torcedores americanos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa realizada permitem observar que os processos de comunicação e marketing sejam aperfeiçoados sistematicamente, bem como possibilita que o América Futebol Clube reveja o posicionamento da marca junto aos torcedores, verificando os conceitos que estão sendo adotados quanto à eficácia de cada canal de comunicação e à estratégia.

Com isso, percebe-se que o perfil dos torcedores entrevistados é, em sua maioria, masculino, com faixa etária de 18 a 25 anos de idade, solteiro, com o ensino superior incompleto, estudante, com uma renda familiar de R\$1.000,00 a R\$2.500,00 e tendo como constituição familiar 3 a 4 pessoas.

Quanto às estratégias de marketing, os entrevistados afirmam que: utilizam carro próprio para ir aos jogos e/ou treinamentos do América; costumam ir aos jogos quando estão com vontade; utilizam a internet como principal meio de comunicação para obter informações sobre o Clube; raramente os parceiros do clube dão o suporte necessário; raramente o América realiza promoções que estimulem os torcedores a ir ao estádio; freqüentemente compram produtos com a marca do clube; entendem que o preço dos produtos praticados está acima do mercado; que a atual política de marketing raramente contribui para o crescimento da marca; que sempre são a favor da venda de espaços de publicidade na Sede Social; e que o dinheiro adquirido com a venda de produtos oficiais deve ser aplicado nas categorias de base.

Os produtos da marca América que os entrevistados mais compram são: camisa oficial de jogo, chaveiro, camisa comemorativa, camisa de jogo não oficial, boné, camisa oficial de passeio e camisa oficial de treino.

Entre os pontos fortes do clube mais citados pelos entrevistados, estão: o licenciamento para uso da marca, a estrutura do Centro de Treinamento, a localização da Sede Social, a marca reconhecida nacionalmente e com tradição, o número crescente de torcedores na última década e o Projeto Fábrica de Craques. Já os pontos fracos são: a inexistência de departamento de marketing, a atuação da ferramenta do sócio-torcedor, a gestão esportiva amadora, a má utilização da Sede Social, a comunicação interna deficitária, a falta de divisão de setores internos (acúmulo de funções entre os funcionários), o pouco incentivo para o relacionamento entre torcedor-clube e a falta de investimento nas categorias de base.

De acordo com os resultados obtidos, percebe-se que a gestão do América Futebol Clube utiliza com pouca frequência as estratégias de Endomarketing e Marketing Esportivo, impedindo um relacionamento mais próximo do torcedor e o envolvimento de seus colaboradores com Clube.

A importância da implantação de estratégias de Endomarketing e Marketing Esportivo para o América é de grande valia, uma vez que possibilitará uma forte posição competitiva no mercado esportivo; potencializará o perfil de seus colaboradores, beneficiando o Clube e os colaboradores; além de permitir a maximização da captação de recursos para o Clube; e a promoção de seus produtos e da marca América, tanto no âmbito municipal e estadual, quanto no regional e nacional.

Diante dos resultados e conclusões, faz-se necessário algumas recomendações para elevar ao máximo a captação de recursos para o clube, estreitar o relacionamento com o torcedor, promover seus produtos entre seus clientes e colaboradores, além de estabelecer uma base motivacional para o comprometimento e identificação dos colaboradores com o América Futebol Clube.

a) Gestão Esportiva:

- Mudança do Estatuto do Clube - enquanto o estatuto do América Futebol Clube o definir como uma entidade sem fins lucrativos, o clube sempre precisará de um parceiro, de alguém com quem possa se associar e criar uma terceira pessoa jurídica; e por entrar com a menor parte do capital, o América terá direito sempre à menor parte dos lucros provenientes dessa sociedade.
- Planejamento Estratégico – plano focado no médio e longo prazo, abrangendo todo o clube e que o prepare para enfrentar mudanças futuras, além de inovar e ser mais competitivo.

b) Estratégias de Endomarketing

- Confecção de vídeos e cartazes motivacionais
- Memorial do Dragão - resgate da história do clube com o objetivo de mostrar aos novos contratados a tradição do América Futebol Clube. A partir desse projeto seria feito, futuramente, o museu do clube.

c) Estratégias de Marketing Esportivo

- Melhor uso da Sede Social - utilização da Sede para a apresentação no início da temporada: dos jogadores contratados, de novos uniformes e de novos patrocinadores/parceiros. Além de eventos com transmissão de jogos fora de casa e da reabertura do parque aquático, contando com serviço de bar e música ao vivo, sempre nos finais de semana.
- Vermelho é Vida – campanha de doação de sangue no dia 14 de Julho, data de fundação do clube e dia do América Futebol Clube, de acordo com a Lei nº 5.493, de autoria do vereador Hermano Moraes.
- Natal veste Vermelho – campanha de arrecadação e doação de camisas relacionadas às cores do América, no período natalino, para Instituições Carentes.
- Valorização à Copa América de Futebol Amador – Criada pela torcida, a Copa América de Futebol Amador tem o objetivo de entreter os torcedores com um campeonato onde só pode participar torcedores do América. A valorização se daria na forma de apoiar o seu planejamento e execução de maneira que traria o torcedor para perto do clube. Ao final do campeonato haveria uma confraternização dos torcedores na Sede Social do clube.
- Criação da revista mensal Dragão – Revista institucional contendo entrevista com atuais jogadores, personalidades que torcem para o América e torcedores ilustres, além de notícias do clube e demais assuntos de interesse coletivo.

d) Reformulação do Sócio-Torcedor

• Estratégias

- Implantação de Database Marketing – plano estratégico de longo prazo para manter o relacionamento entre clube-torcedor.
- Criação do jornal bimestral do Sócio do Mecão – jornal para todos os sócio-torcedores com a publicação e atualização dos locais de descontos para os sócios, os sócios receberão o jornal em casa.
- Criação de uma central de comunicação entre o torcedor e o América Futebol Clube.

• Campanhas Promocionais

- Almoce com seu Ídolo – Sorteio de sócio-torcedores para almoço com um dos jogadores do elenco.
- Gol premiado – Sorteio de sócio-torcedores para concorrer a prêmios durante o intervalo dos jogos em casa. Nele, os sócios terão que fazer gol de algum lugar do campo ou maneira a ser definida (do meio de campo, gol olímpico, de falta e etc).
- Viagem com o Mecão - Sorteio de sócio-torcedores VIP para viajar e acompanhar a delegação em jogo fora de casa.
- E aí, Dirigente!? - Sorteio de sócio-torcedores para passeio e encontro com um dos Dirigentes do clube, pelo Centro de Treinamento.
- O Manto do Craque - Sorteio de sócio-torcedor para ganhar a camiseta do melhor jogador do América em campo. O sorteio do melhor jogador será realizado através das redes sociais e pela internet.
- A bola do jogo - Sorteio de sócio-torcedor para ganhar a bola usada no jogo (somente jogos em Natal).
- Entre no Caldeirão - Sorteio de sócio-torcedores para entrar em campo com os jogadores (somente jogos em Natal).

Os clubes esportivos enfrentam, atualmente, muitos concorrentes. Assim, todo negócio esportivo deve utilizar as ferramentas do marketing como função empresarial, considerando que cada lado do clube se guie pelo conceito do marketing esportivo. E, ainda, deve saber quem é e identificar o que o seu cliente quer, bem como suas necessidades, desejos e expectativas. Além disso, ter uma visão compartilhada objetivando a melhoria no processo de comunicação e marketing interno.

Estudos futuros podem ser elaborados ao América Futebol Clube, colocando-o como uma empresa de destaque no cenário do marketing esportivo, uma vez que a perspectiva gerada pela Copa do Mundo de 2014 no Brasil e pelos Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro tem acelerado o desenvolvimento de novas estratégias na área de marketing esportivo. Houve uma grande evolução nos últimos anos em termos de profissionalismo e diferenciação dos profissionais atuantes no mercado. Criar, desenvolver, gerar valor, inovar, esses conceitos estão cada vez mais presentes no segmento esportivo.

REFERÊNCIAS

AVELLANAL, Ciro Duarte. **Diccionario odontológico**. 2. ed. Buenos Aires: Mundi, 1964.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

CARDOSO, Everaldo Lopes. **Da bola de pito ao apito final**. Natal: Ed. do autor, 2006.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

FILGUEIRA, José Procópio. **Os esportes em Natal**. Natal: FENAT, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**; Tradução de Cristina Bazán. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Tradução de Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Pensar globalmente, atuar localmente. **HSM Mangement**, São Paulo, ano 1, n. 2, maio/jun. 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 4. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARKETING esportivo: definições e conceitos. Disponível em: <http://www.arenasports.com.br/mktesportivo.asp>. Acesso em: 01 Maio 2010.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MEZOMO, João Catarin. **A gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: J. C. Mezomo, 1995.

NASCENTES, Antenor. **Dicionário da língua portuguesa da Academia Brasileira de Letras**. Rio de Janeiro: Bloch, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. **Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio**. São Paulo: Futura, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOMAZ, Plínio Augusto Rehse. **Marketing para dentistas**: conquistando e mantendo clientes. São Paulo: Navegar, 1999.

UNZELTE, Celso. **O livro de ouro do futebol**. São Paulo: Ediouro, 2002.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

PERFIL DO ENTREVISTADO

01. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
02. Idade: ☐ menor de 18 anos ☐ 18 a 25 anos
☐ 26 a 35 anos ☐ 36 a 45 anos
☐ Acima de 46 anos
03. Estado Civil: ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)
☐ Divorciado(a) ☐ Outro. Qual? _____
04. Renda Familiar: ☐ Até R\$500,00
☐ De R\$501,00 a R\$999,00
☐ De R\$1.000,00 a R\$2.500,00
☐ De R\$2.500,00 a R\$5.000,00
☐ Acima de R\$5.000,00
05. Ocupação: ☐ Do lar ☐ Estudante
☐ Aposentado ☐ Sem Ocupação
☐ Autônomo: _____
☐ Funcionário Público – de órgão:
☐ Federal
☐ Estadual
☐ Municipal
☐ Trabalhador do setor:
☐ Agricultura
☐ Comércio
☐ Indústria
☐ Serviços: _____
06. Sua família é constituída de quantas pessoas: ☐ 1 a 2 ☐ 3 a 4
☐ 5 a 6 ☐ Acima de 6
07. Bairro onde reside: _____
08. Grau de Instrução: ☐ 1º Grau incompleto ☐ 1º Grau Completo
☐ 2º Grau incompleto ☐ 2º Grau Completo
☐ Superior incompleto ☐ Superior Completo
☐ Pós-graduação ☐ Mestrado
☐ Doutorado

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

09. Meio de transporte utilizado para ir aos jogos/treinos do América:
☐ Carro próprio ☐ Ônibus ☐ Carona com amigos
☐ Transporte Alternativo ☐ Moto ☐ Outro. Qual? _____
10. Qual periodicidade em que vai aos jogos do América:
☐ Mensalmente ☐ Trimestralmente ☐ Semestralmente
☐ Anualmente ☐ Quando está com vontade ☐ Todos os Jogos
☐ Outro. Qual? _____

11. Que meio de comunicação você mais usa para obter informações sobre o América?
() TV () Rádio () Jornal
() Direto na Sede () Internet () Outro. Qual? _____
12. Os parceiros do América lhe dão o suporte necessário para concorrer no mercado?
() Sempre () Frequentemente () Raramente () Nunca
13. O América realiza promoções estimulando os torcedores a comparecerem ao estádio?
() Sempre () Frequentemente () Raramente () Nunca
14. Você adquire produtos que utilizam a marca América?
() Sempre () Frequentemente () Raramente () Nunca
15. Cite Quais: _____

16. O que acha quanto a prática dos preços dos produtos com a marca América?
() acima do preços de mercado
() de acordo com os preços de mercado
() abaixo do preço de mercado
() Não sei opinar
17. Em sua opinião, a política de marketing adotada pelo América contribui para o crescimento da marca?
() Sempre () Frequentemente () Raramente () Nunca
18. Você é a favor de vendas de espaços de publicidade na Sede Social?
() Sempre () Frequentemente () Raramente () Nunca
19. Onde deveria ser aplicado o dinheiro adquirido com os produtos oficiais da marca América?
() Futebol amador () Divisões de base () Divisões amadoras
() Esporte amador () Outro. Qual? _____
20. Identifique 3 pontos fortes no América Futebol Clube:

21. Identifique 3 pontos fracos no América Futebol Clube:

22. Dê sugestões para incremento das atividades de marketing, fazendo com que o América Futebol Clube possa manter-se competitivo no mercado futebolístico.

APÊNDICE B

**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING
PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A pesquisa com o título "MARKETING ESPORTIVO E ENDOMARKETING NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE" desenvolvida pelo aluno Francisco Eugênio de Lára Spíndola Rodrigues, tem como objetivo desenvolver estratégias de marketing esportivo e endomarketing para o América Futebol Clube. Para tanto, serão coletadas informações que será mantido o sigilo absoluto e o caráter confidencial das informações, sendo também garantido que sua identificação não será exposta nas conclusões da pesquisa e nem tão pouco nas publicações, sendo que estarei pronto a responder questões e a oferecer esclarecimentos sobre a pesquisa realizada. A participação neste estudo é totalmente voluntária, e poderá deixar de participar a qualquer momento.

Eu, _____ fui informado (a) a respeito da pesquisa anteriormente esclarecida e estou de acordo em participar do preenchimento dos dados investigados no questionário. Concordo que esse material, resultado das avaliações, possa ser utilizado para fins de pesquisa, publicação e/ou apresentação em eventos científicos. Fui esclarecido (a) e estou consciente de que em nenhum momento meu nome será mencionado, de forma que minha identidade seja preservada. Estou ciente de que poderei solicitar esclarecimentos a qualquer momento, se necessário, e que minha participação é voluntária e que posso recusar responder qualquer questão quando julgar conveniente.

Natal, ____/____/____

Assinatura do entrevistado (a)

Qualquer dúvida, entrar em contato:

Discente: Francisco Eugênio de Lára Spíndola Rodrigues

Fone: (84) 3201-8076; 9421-8279

E-mail: fco_eugenio@hotmail.com

Professor Orientador:

Fátima Cristina

Fone: (84) 3215-2933

E-mail diradm@fam.br