



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO LUCAS DOS SANTOS NETO

O USO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA
MELHORAR A RELAÇÃO ENTRE O FORTALEZA ESPORTE CLUBE E OS SEUS
TORCEDORES.

FORTALEZA
2014

ANTONIO LUCAS DOS SANTOS NETO

O USO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA
MELHORAR A RELAÇÃO ENTRE O FORTALEZA ESPORTE CLUBE E OS SEUS
TORCEDORES.

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Ceará como requisito parcial
para obtenção do diploma de Bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Aurio Leocádio

FORTALEZA
2014

ANTONIO LUCAS DOS SANTOS NETO

O USO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA
MELHORAR A RELAÇÃO ENTRE O FORTALEZA ESPORTE CLUBE E OS SEUS
TORCEDORES.

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Ceará como requisito parcial
para obtenção do diploma de Bacharel em
Administração de Empresas.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Professor: Aurio Leocádio (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor: Jocildo Neto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor: Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sei que minha fé nele contribuiu para superar os momentos de dificuldades.

A toda minha família, em especial aos meus pais, Manuel Lucas e Maria Helena que sempre atentaram para importância do estudo e não mediram esforços para me proporcionar tudo que fosse possível.

A minha esposa Beth, pelo amor incondicional e companheirismo. Por sempre incentivar, acreditar e contribuir para o meu sucesso.

Ao meu padrinho Cleano, que sempre acreditou no meu potencial, me acompanhou em diversas fases da vida, incentivou, ensinou, contribuiu para a formação da minha personalidade e hoje ao lado do pai celestial intercede e guia meus passos.

A todos os professores, desde o ensino infantil até a vida acadêmica, pelos ensinamentos e dedicação, em especial ao professor Áurio Leocádio, pela compreensão e dedicação na orientação desse trabalho.

Por fim, agradeço aos amigos que a vida me proporcionou encontrar. Por compartilharem não só momentos de alegrias, mas por estarem presentes em todas as horas.

A Deus.

Aos meus pais, Lucas e Helena.

A minha esposa, Beth.

RESUMO

A pesquisa traz a importância do marketing de relacionamento no futebol, fazendo uma análise da percepção dos torcedores do Fortaleza Esporte Clube em relação às ações de marketing utilizadas pelo clube. Para isso foi realizada uma pesquisa quantitativa. O estudo se utilizou de um questionário para colher a opinião dos torcedores, usando os dados obtidos como forma de sugerir estratégias que possam ser utilizadas pelo clube. Apresenta também estratégias de outros clubes de futebol como alternativa para agregar valor e expandir o quadro de associados do clube, fonte de recurso essencial para gestão financeira do clube, bem como estreitar o relacionamento entre o Fortaleza Esporte clube e sua torcida. O estudo identifica que a confiança e o comprometimento dos torcedores em relação ao clube ainda esta vinculada ao desempenho em campo e que atitudes simples como o foco nas trocas relacionais podem ser o caminho para reestruturação do clube.

Palavras – chave: Marketing esportivo. Marketing de relacionamento. Estratégias de marketing.

ABSTRACT

Memberships are essential on soccer financial management and to strengthen bounds among the soccer club and its fans. We assessed perception of Fortaleza Esporte Club fans about its Relationship Marketing. A questionnaire was applied to assess their thoughts so better marketing actions can be planned with gathered data. Other soccer teams strategies to add value and expand membership were presented. Fans trust and commitment was linked to its performance and focus on relational exchanges may be a way to restructure the soccer club.

Keywords: Sports Marketing. Relationship Marketing. Marketing strategies.

LISTA DE TABELAS

Quadro 01 – Principais características do marketing transacional e de relacionamento	24
Tabela 1 – Demonstração dos planos e valores do programa de fidelidade – Leões do Pici.	56
Tabela 2 – Quadro de ações de marketing assinaladas pelos torcedores no questionário.	68
Tabela 3 – Notas atribuídas pelos torcedores em relação ao desempenho dos perfis oficiais do clube nas redes sociais.	70
Tabela 4 – Quadro de ordenamento das prioridades em relação a benefícios sugeridos ao programa de sócios do Fortaleza Esporte Clube.	71
Tabela 5 – Notas atribuídas pelos torcedores ao relacionamento da atual gestão do clube com a torcida.	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência dos torcedores do Fortaleza Esporte Clube nos estádios	59
Gráfico 2 – Tipo de companhia que os torcedores costumam ir ao estádio.....	60
Gráfico 3 – Demonstração das motivações dos torcedores para frequentar os estádios	61
Gráfico 4 – Demonstração dos motivos que afastam os torcedores dos estádios.....	62
Gráfico 5 – Principais motivações para torna-se/manter-se sócio do clube	64
Gráfico 6 – Principais impedimentos para torna-se/manter-se sócio do clube	65
Gráfico 7 – Demonstração das motivações para o consumo de produtos oficiais do clube.	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Apresentação do tema	12
1.2	Problema de pesquisa	13
1.3	Objetivos da pesquisa	14
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	14
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.4	Justificativas.....	14
1.5	Etapas da monografia.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Marketing de Relacionamento	17
2.1.1	<i>Satisfação</i>	27
2.1.2	<i>Confiança e comprometimento</i>	29
2.1.3	<i>Comunicação</i>	32
2.1.4	<i>Lealdade</i>	32
2.2	Marketing Esportivo	36
2.2.1	Evolução do futebol como negócio no Brasil.....	41
2.2.2	Marketing esportivo e o futebol	42
2.2.3	Relacionamento entre clube e torcedores	44
3	METODOLOGIA	47
3.1	Tipo de Pesquisa.....	47
3.2	Coleta de dados.....	48
3.3	População e Amostra.....	48
3.3.1	População de torcedores.....	48
3.3.2	Amostra.....	48
4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	50

4.1	Ações de marketing realizadas pelo Fortaleza Esporte Clube	50
4.1.1	<i>Outubro Tricolor.....</i>	50
4.1.2	<i>1º Seminário Fala Leão</i>	53
4.1.3	<i>Mudanças no estatuto.....</i>	54
4.1.4	<i>Fan Clube Tricolor e Confraria Tricolor.....</i>	54
4.1.5	Programa de fidelidade – Leões do Pici.....	55
4.2	Análise descritiva dos dados do questionário estruturado	59
4.3	Sugestões para melhorar o relacionamento entre o clube e os torcedores.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS.....	78
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO AOS TORCEDORES DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE ...	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O desenvolvimento e a disseminação da tecnologia tornaram a concorrência entre as organizações mais acirradas, o nível da concorrência deixou de ser local, passando a ser global. Nesse contexto, surgiu a necessidade de elaborar novas estratégias para conquistar e manter clientes, mudando o foco do produto para a cooperação mútua e interdependência (SHETH; PARVATIYAR, 1995), tudo isso com o objetivo de estabelecer relacionamentos duradouros.

Desta forma, o marketing evoluiu para o denominado marketing de relacionamento, que é a conjunção de contribuições do marketing mix, industrial, e de serviços, além do movimento de administração da qualidade e da teoria das organizações. É definido por Grönroos (1997, p.407), como:

O processo de identificar, estabelecer, manter, reforçar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, com lucro, mas que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam satisfeitos, isto feito numa troca mútua e atendimento das promessas.

O marketing de relacionamento vem sendo utilizado em diversas áreas, incluindo o futebol.

Para Aliano (2012), o futebol, amplamente divulgado pelo mundo e o esporte mais disputado no Brasil, viu a necessidade de ter um departamento de marketing nos clubes profissionais para gerar e diversificar as suas receitas. O marketing nos clubes de futebol possui diversas peculiaridades por geralmente lidar com clientes movidos pela emoção.

Para Marramarco (2010) Os clubes de futebol, inicialmente os europeus, enxergaram que as maneiras tradicionais de obter renda não são mais as únicas e que agora precisam utilizar outras estratégias para manter seus torcedores, aumentar as receitas e poder investir em melhores estruturas e jogadores. Uma das estratégias utilizadas foi o investimento em produtos e materiais esportivos com a marca dos clubes, e, também em modelos de sócio torcedor, o que aumentou o vínculo do clube com sua torcida. Segundo Myskiw (2006), os investimentos

baseado, nos princípios do marketing de relacionamento e a globalização tornaram o futebol europeu bastante valorizado, possibilitando explorar mercados além da Europa, hoje é possível acompanhar os campeonatos europeus em todo o mundo, bem como se associar e consumir produtos dos principais clubes, uma opção a mais para os brasileiros que consomem o produto futebol e um concorrente forte aos clubes brasileiros.

Para Souza (2006), no futebol brasileiro, as práticas envolvendo os princípios do marketing de relacionamento passaram a ter visibilidade em 2005, quando o *Sport Club* Internacional lançou sua filosofia denominada “Alma Colorada: venha viver essa paixão”. Ao contrário de uma campanha estanke baseada em aparições na mídia, sem distinção de público e sem proposta de valor relevante, o conceito alma colorada foi o abrigo de uma estratégia mais abrangente, de uma filosofia que trouxe o torcedor para vida do clube, gerando relevância e experiências mais consistentes com a marca. Indo além, foi uma iniciativa que entende a importância dos resultados em campo enquanto estímulo aos torcedores, mas acima de tudo, buscou quebrar o vínculo entre desempenho da equipe e o grau de fidelidade dos torcedores. Com isso, o clube gaúcho conseguiu aumentar seu número de associados focando nas trocas relacionais, oferecendo uma série de vantagens aos seus clientes, transformando seu associado em parte essencial ao clube.

Como essas práticas estão sendo gradativamente mais utilizadas pelos clubes de futebol no Brasil, faz-se também necessário que sejam realizados estudos sobre as estratégias adotadas no futebol cearense, mais especificamente, no Fortaleza Esporte Clube, detentor de uma fatia considerável de clientes do produto futebol, no estado do Ceará.

1.2 Problema de pesquisa

Como os torcedores avaliam as ações de marketing de relacionamento do Fortaleza Esporte Clube?

1.3 Objetivos da pesquisa

Em termos de objetivos, apresenta-se num primeiro momento o objetivo geral, que indica “onde se deseja chegar” com a pesquisa e, num segundo momento, os objetivos específicos, que procuram apontar caminhos operacionais do desenvolvimento do trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a avaliação dos torcedores em relação às ações de marketing de relacionamento do Fortaleza Esporte Clube.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer as estratégias de marketing utilizadas pelo Fortaleza Esporte Clube;
- b) Levantar a visão do torcedor em relação às ações de marketing de relacionamento realizadas pelo clube;
- c) Apresentar possíveis estratégias de marketing de relacionamento para melhorar a relação do clube com o torcedor.

1.4 Justificativas

Para Sprea (2009), o futebol, por ser um grande negócio que envolve enorme quantia de dinheiro anualmente, anda focando muito das suas atenções no marketing esportivo para que através dele consiga conquistar novas fontes de receitas.

De modo geral, é possível perceber que os fundamentos do marketing esportivo brasileiro estão baseados nos pressupostos do marketing tradicional, transacional. Conforme constatação de estudo anterior (MYSKIM, 2003), a incorporação do composto de marketing tradicional na administração do futebol, por si só, não consegue dar conta de uma série de relações importantes para o desenvolvimento de uma relação duradoura entre o provedor e o consumidor dos produtos na área, tamanha é a complexidade dos relacionamentos envolvidos nessa

transação, sobretudo entre o clube, clubes adversários, entidade de administração, mídia esportiva, investidores e o principal consumidor do produto futebol, o torcedor.

Myskiw (2006) propõe prestar atenção nos relacionamentos que envolvem o valor do produto futebol, com o propósito de olhar com mais amplitude a complexidade do marketing em clubes de futebol, em especial a relação entre o clube e o torcedor.

O Fortaleza Esporte Clube possui um número expressivo de torcedores, aparecendo entre os trinta clubes de maior torcida no país, o estudo foi realizado pela Pluri Stchos Pesquisas e Licenciamentos Esportivos entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013, em 146 municípios, em todos estados do Brasil, e ouviu 21.049 entrevistados acima de 16 anos. Em 2005, segundo o site Wikipédia, o Fortaleza teve uma média de público de 23.731 pessoas em 19 jogos disputados na serie A, ficando atrás apenas do Corinthians. Essa média ainda é uma das maiores do campeonato brasileiro de futebol.

Dantas (2014) afirma em matéria ao jornal O Povo, que o Fortaleza Esporte Clube possui divergências entre conselheiros que acabam causando prejuízos e preocupações quanto aos rumos administrativos que o clube deveria seguir para retomar o sucesso da década passada. Tais fatores formam um ambiente significativo para o estudo das estratégias de marketing utilizadas pelo clube para torná-lo atrativo aos olhos do torcedor.

1.5 Etapas da monografia

Na introdução, tem-se a apresentação do tema escolhido, a situação problemática, com a questão da pesquisa, a justificativa para escolha do tema, bem como o objetivo geral e os específicos.

A primeira e segunda seção aborda a fundamentação teórica, baseado na obra de diferentes autores para o desenvolvimento do trabalho.

Na terceira seção é apresentado o método de pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

Na quarta seção, é realizada a análise dos dados coletados. Por fim, a conclusão discute as principais ideias obtidas pela pesquisa.

Na sequência, seguem as referencias bibliográficas utilizadas como fonte de informação, os apêndices e os anexos deste trabalho de conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing de Relacionamento

No início do século XX as organizações adotavam a orientação para o produto, dando pouca ênfase à qualidade do bem ou serviço produzido, pois estes teriam demanda independentemente dos atributos dos itens ou das necessidades de seus consumidores; no cenário atual, as empresas precisam evoluir do foco na fabricação de produtos para o da conquista e retenção de clientes (GORDON, 1999). As mudanças socioeconômicas tem tornado o ambiente em que as organizações estão inseridas, cada vez mais competitivos, alterando assim, o comportamento destas com seu mercado, no mesmo ritmo que a teoria de marketing se transforma.

Segundo McKenna (1997, p.06),

“marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é a de enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”.

Marketing é uma palavra de origem inglesa, derivada de *market*, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado (DIAS, 2003). De acordo com Seleme *et al.* (2012), o marketing existe desde o início do comércio porém não era assim denominado. Os mercadores não só compravam e vendiam, mas também desenvolviam relacionamentos de longo prazo. Eles não pensavam em métodos de negócios, porém tinham conhecimento de como satisfazer seus consumidores enquanto conquistavam seus lucros.

Foi apenas no início do século XX que o marketing surgiu como área de conhecimento distinta das outras atividades comerciais. [...] o marketing desenvolveu-se dentro de um contexto específico, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado, criando novas perspectivas que o diferenciavam de outras práticas organizacionais e, ainda, sendo modificado pelas escolas que surgiram e se desenvolveram ao longo de sua existência (SELEME *et al.*, 2012 p.93).

Foi à necessidade de se estabelecer uma relação entre produtores e compradores que fez com que o marketing surgisse como ferramenta (SELEME *et*

al.,2012). Na visão de Kotler (2000), marketing é processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm o que precisam e desejam com criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Na concepção de Gordon (1998, p.32), o marketing “pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização”. Já para Rocha (1999), o marketing é função gerencial que busca ajustar a oferta da organização à demanda específica do mercado, utilizando como ferramental, um conjunto de princípios e técnicas. No processo social, é regulador da oferta e da demanda de bens de serviços para atender as necessidades.

Segundo Kotler e Armstrong (2000), atualmente não podemos compreender o marketing apenas no significado de fazer uma venda, mas sim em um novo sentido de satisfazer as carências dos clientes. Com a identificação dessas necessidades e com o desenvolvimento de produtos que as abrangem, o produto será vendido facilmente. Os autores definem o marketing como o “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Las Casas (1997) afirma que no momento em que a empresa satisfaz tais necessidades, ela já está lucrando, pois clientes satisfeitos retornam ou indicam para outras pessoas o produto, realizando uma propaganda gratuita.

Sandhusen (2000) identifica o marketing como um processo de planejamento e execução, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e bons serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Na concepção de Nickels e Wood (1999), para a realização de qualquer ato de trocar algum bem ou dinheiro, o marketing possui um papel fundamental. Complementam os referidos estudiosos, advertindo que marketing “é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS; WOOD, 1999, p.4).

Para McCarthy e Perreault Júnior (1997), se varias pessoas forem convidadas a definir marketing, até mesmo os empresários e administradores o definirá como

venda ou propaganda. É certo que estes são alguns dos elementos do marketing, mas não são os únicos.

O principal papel do marketing para Cobra (1992, p.35) é:

“... colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.”

Levitt (apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1987) destaca que muitas empresas não sobreviveram no mercado porque acreditavam e confiavam exageradamente em seus produtos, e não se preocupavam em satisfazer as necessidades de seus clientes, não tendo, nestes casos, uma direção de seus produtos voltada para o marketing, a fim de obterem um contato direto com o consumidor final.

Já para Rapp e Collins (apud Cobra, 1992), todo marketing deve conseguir satisfazer às necessidades e vontades dos consumidores, seja consciente ou inconscientemente. Deve efetivar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real. E, quase todo marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, para que haja novas compras e o consumidor se torne fiel ao produto.

A venda se preocupa com a precisão do vendedor em transformar seu produto em lucros; já o marketing envolve o processo de satisfação das necessidades do cliente através do produto e de um conjunto de valores associados a sua concepção, distribuição e, finalmente, seu consumo.

Quanto ao conceito de marketing, este é uma filosofia empresarial que desafia os conceitos de produção, de produto e de venda Levitt (apud KOTLER, 1998, p.34).

O conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, foca sobre os produtos existentes na empresa e exige ênfase em venda e promoção para gerar resultados rentáveis. O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, foca as necessidades dos consumidores coordena todas as atividades que afetarão estes consumidores e produz lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos (KOTLER, 1998, p.34).

Quanto às vendas, os consumidores somente comprarão um produto se forem estimulados a este fim. A partir disto, o vendedor tentará fazer com que o consumidor compre seu produto, às vezes, sem se preocupar com a futura satisfação de seus clientes (KOTLER, 1998). Enfim, a administração de marketing pode ser definida como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de ideias que buscam obter as trocas desejadas como os consumidores com o objetivo de alcançar as metas da organização (KOTLER, 1980).

Baseado nesses conceitos surgiu a nova era, chamada de era do marketing, buscava identificar as necessidades dos consumidores para, assim, entendê-las e atendê-las. Segundo Cobra (1992), o foco da empresa passa a serem os consumidores e também o mercado composto dos clientes e distribuidores.

Na compreensão de Kotler e Keller (2006), as atividades do marketing podem assumir diversas formas, as quais foram descritas pelo composto de marketing ou marketing mix, que pode ser definido como o conjunto das ferramentas de marketing que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos de marketing. A literatura especializada credita a McCarthy (apud KOTLER; KELLER, 2006) a rotulagem dessas ferramentas de marketing em quatro grandes grupos que chamou de os 4 P's do marketing – produto, praça, preço e promoção.

Descreve McKenna (1993, p.07 e 25) que as organizações bem-sucedidas percebem que o marketing é como a qualidade: essencial para a organização. Tudo inicia quando o consumidor pensa em produtos e organizações e começa a compará-los. Dessa forma, institui-se uma hierarquização de necessidades, conceitos e valores que o levarão a definir sobre a decisão de compra. O objetivo real do marketing é compreender seus clientes e definir qual o público alvo a organização deseja atingir. Por meio desse ponto, ela conseguirá alcançar suas metas.

Cardoso e Filho (2001, p.23) citam que marketing de relacionamento focaliza principalmente a satisfação/relação com o cliente. Isso permite descobrir as expectativas e necessidades individuais dos clientes, atuando de maneira administrativa e, conseqüentemente, permite aperfeiçoar seus produtos e melhorar

seus serviços, de maneira que possam atender aos clientes de forma personalizada, fazendo crescer a lealdade e respeito do cliente junto à empresa.

Com a maturidade do conceito de marketing, as organizações começaram a investir no marketing de relacionamento, e transformaram a fidelização numa prioridade estratégica. A fidelização estratégica busca habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo (GORDON, 1999).

Segue a definição de marketing de relacionamento, conforme Vavra (1993, p.8): “é o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos. Isto requer uma concentração clara nos atributos do serviço que representam o valor que o cliente procura e que por ele cria fidelidade”. A partir do momento que a organização consegue superar as expectativas do cliente, ela consegue visualizar se o cliente irá se tornar fiel à marca ou ao produto.

Para Cardoso (2001, p.40), “marketing de relacionamento pode também ser definido como planejamento, gerenciamento e operacionalização de experiência do cliente, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando à fidelização e criação de valor, incluindo ex-clientes como possíveis novos clientes”.

Vavra (1993, p.8), apresenta que marketing de relacionamento consiste em procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição no valor que desejam. Anteriormente, esperava-se que as organizações identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a organização fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com o cliente e não pelo cliente.

Vavra (1993, p.25) cita ainda o uso de varias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes (relacionamento que se prolongue por muitas transações) e administrar esse relacionamento para benefício dos seus clientes e da sua empresa.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.397), o marketing de relacionamento denota “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Em outra concepção, Stone (1992, p.20) afirma que marketing de relacionamento é “ a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa e os clientes que ela possui, e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa”.

Para Amazonas (2004), é errado pensar que marketing de relacionamento somente busca a satisfação do cliente, pois a lucratividade da empresa é fator fundamental em tal teoria. Nela, a empresa adota uma filosofia pela qual passa a direcionar todas suas ações ao cumprimento das expectativas dos consumidores com a finalidade de criar um relacionamento próximo e que seja mais lucrativo por um longo período.

Grönroos (1993) enfatiza que a função do marketing de relacionamento é estabelecer, manter e aumentar as relações com os consumidores, tornando esta atividade lucrativa e fazendo com que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados. Para ele, o ato de estabelecer este relacionamento com os clientes pode ser dividido em duas partes: atrair e construir relacionamento, para a obtenção de lucratividade na relação.

Bretzke (2003) define que marketing de relacionamento é uma filosofia que direciona a empresa para a orientação ao cliente com a intenção de alcançar lucratividade. Defende, ainda, que a organização deva apostar em novas formas de comunicação para construir um relacionamento vantajoso com o consumidor e estabelecer vantagem competitiva sustentável no mercado em que está inserida. Ou seja, é a edificação de uma interação duradoura entre a organização e cliente, fundamentada em confiança e em benefícios mútuos por um longo período.

Conforme Vavra (1993), a conquista de novos consumidores é o desejo das empresas para aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar para um negócio além do momento atual no sentido de expansão dos lucros. Com a desenfreada expectativa de expandir seus mercados, muitas empresas vêm olhando

além de sua base atual de clientes, focalizando naqueles que ainda não compram seus produtos e serviços.

Tendo a empresa um foco nos clientes que ainda não compram seus produtos e serviços, os clientes atuais frequentemente acabam sendo negligenciados. O valor desse cliente acaba sendo esquecido e a sua contribuição para a empresa é dada como certo.

De acordo com Kotler (1998), para que se possa compreender marketing de relacionamento, primeiramente é necessário entender o processo de atração e manutenção dos clientes, ou seja, como a empresa transforma um consumidor provável em parceiro fiel. Inicialmente todos os consumidores são prováveis, a empresa deve trabalhar junto a eles para transformá-los em clientes potenciais. O passo seguinte é analisar que consumidores que serão qualificados, ou seja, rentáveis, e assim investir no relacionamento tornando-os fiéis e leais.

Kotler e Armstrong (1995) relatam que é mais viável para as empresas manterem clientes atuais, do que conquistarem novos:

Nesses mercados, poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito. Um marketing agressivo custa mais do que um marketing defensivo, pois exige uma enorme quantidade de trabalho e despesas para afastar os clientes dos concorrentes que estão satisfeitos (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p.397).

Partindo dessas considerações, identifica-se que marketing de relacionamento são ações que a empresa e seus colaboradores desempenham, com o intuito de conquistar e manter a simpatia, confiança e lealdade dos clientes. Manter um relacionamento duradouro com a empresa é interessante para o consumidor a medida que este lhe traga resultados intangíveis como a comodidade e confiança.

De acordo com Cardoso e Gonçalves (2001), esses aspectos merecem maior reflexão: vender para um novo cliente custa bem mais que vender para um cliente antigo; o cliente insatisfeito logo passará adiante a má experiência para outros; uma organização aumenta o seu lucro com um pequeno aumento da sua retenção de seus clientes; a probabilidade de vender um produto para um cliente antigo é bem maior do que a venda do mesmo produto para um novo cliente; os clientes

insatisfeitos, que reclamam, logo voltarão a fazer negócios com a organização assim que esta resolver seus problemas.

o motivo que torna o marketing de relacionamento tão importante é: “Ganhar novos clientes custa mais caro do que os manter” (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 1998). A base do marketing de relacionamento é que a atração de novos clientes é meramente o primeiro estágio do processo (PAYNE, 1994; TZOKAS; SAREN, 2004). Portanto, os objetivos não se restringem a encontrar os mais lucrativos clientes, sendo necessário desenvolver tais relacionamentos até estes chegarem a serem parceiros, quando, então, efetivamente se integram a organização provedora.

De encontro com essa ideia Firrell e Hartline (2009) defendem que, se as empresas desenvolverem com seus clientes relacionamentos de longo prazo, elas serão capazes de aprender mais sobre eles e obter lucros mais altos, o que exige um afastamento do marketing transacional e a adoção de uma abordagem de marketing de relacionamento. Gummesson (2005, p.22) coloca que “marketing de relacionamento é o marketing baseado nas interações dentro da rede de relacionamentos”. O quadro a seguir mostra (Quadro 01) apresenta as características do marketing transacional *versus* o marketing de relacionamento.

Quadro 01 - Principais características do marketing transacional e de relacionamento

Característica	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Foco do marketing	Aquisição do cliente	Retenção do cliente
Orientação de tempo	Curto prazo	Longo prazo
Meta do marketing	Fazer a venda	Satisfação mútua
Foco do relacionamento	Criar intercâmbios	Criar valor
Prioridade de serviço ao cliente	Baixa	Alta
Contato com o cliente	Baixo a moderado	Frequente
Compromisso com clientes	Baixo	Alto
Características da interação	Antagônica, manipulação, resolução de conflitos.	Cooperação, confiança, respeito mútuo.
Fonte da vantagem competitiva	Produção, marketing	Compromisso de relacionamento

Fonte: Ferrell e Hartline (2009, p.22)

Ferrell e Hartline (2009, p.21) definem que no marketing de relacionamento “a meta é desenvolver e manter acordos de longo prazo e mutuamente satisfatórios, nos quais o comprador e o vendedor se concentram no valor obtido com o relacionamento”.

É somente quando o relacionamento é continuado, que os lucros virão para o provedor. Payne (1994) aponta várias razões para a lucratividade da retenção dos clientes:

- a) Vendas, marketing e custos de ajustes são amortizados ao longo do tempo de consumo;
- b) Os gastos dos clientes aumentam com o tempo;
- c) Clientes que repetem frequentemente diminuem o custo dos serviços;
- d) Clientes satisfeitos proveem referência, e;
- e) Consumidores satisfeitos podem ser preparados para pagar um preço por melhor qualidade.

Estrategicamente, salientam Peppers e Rogers (1994 e 1995) e Gordon (1998), a organização provedora deve saber manter os relacionamentos que efetivamente forneçam benefícios, “despedindo” os demais, embora esta nem sempre seja uma tarefa fácil.

Por outro lado, os relacionamentos que trazem benefícios devem ser continuamente nutridos e reforçados, sendo que o caminho para o compromisso, para a fidelização da outra parte no relacionamento, perpassa pelo desenvolvimento de esforços que determinem os altos níveis de confiança e comprometimento entre as partes.

Marketing de relacionamento é um “processo contínuo de criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (Gordon, 1999, p.31).

Uma estratégia de marketing de relacionamento requer não apenas tecnologia, mas mudanças nos processos e atitude dentro da organização. Isto implica em reorganizar a organização por cliente, efetivando estratégias de relacionamento personalizado.

De acordo com McKenna (1992, p.6), "... A função do marketing é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza a relação". À luz de tal pensamento, pode-se afirmar que, o estereótipo de vendedor que "empurre" o bem ou serviço para seu consumidor está defasado, dando espaço para o surgimento de um facilitador, apto a criar uma relação mutuamente satisfatória baseada na confiança e fidelidade. Ainda conforme McKenna (1992, p.4 e p.5), o marketing de relacionamento ressalta a necessidade de uma ligação de longo prazo com o mercado, buscando como resultado a fidelização do consumidor.

Para Vavra (1993), esse processo de relacionamento deve iniciar dentro da própria empresa, possuindo funcionários e recursos adequados para apoiar as atividades propostas. Não agir dessa forma é imprudente, pois se corre o risco de desapontar o cliente substancialmente ou ser vista como uma empresa que age sem sinceridade. Certamente é melhor não iniciar um programa de marketing de relacionamento do que inicia-lo e fracassar no acompanhamento de cada cliente.

Segundo Las Casas (2006, p.34), o relacionamento não diz respeito apenas ao contato direto e pessoal, mas também as indicações que o cliente faz da empresa para outras pessoas.

Vavra (1972, p.285) afirma que o pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e, por fim, respondidos. O objetivo do pós-marketing é o de construir relacionamentos duradouros com todos os clientes. Ainda segundo Vavra (1972, p.310), a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos chave do marketing de relacionamento. O sucesso de um programa de lealdade depende desses componentes para se alcançar a satisfação máxima do cliente.

Para diferenciar um relacionamento real e com significado, fundamentado na reciprocidade, é necessário que se considerem algumas características que beneficiem os envolvidos no relacionamento, como: satisfação, comprometimento, confiança e boa comunicação. Essas facetas de um relacionamento agem em

conjunto para formar uma trama de conexões, que possa se perpetuar em longo prazo.

2.1.1 Satisfação

Conforme Vavra (1993), quando se pergunta a um cliente o que mais o satisfaz em relação a um produto, a grande maioria responderia: “percepção de qualidade”. Entende-se por qualidade fornecer produtos e serviços consistentes que atendam as necessidades e expectativas do consumidor.

Para Kotler e Keller (2006), satisfação é um sentimento de prazer ou desapontamento que é resultado da expectativa do comprador e o desempenho percebido. Se o desempenho não alcança a expectativa, o resultado é a insatisfação, se o desempenho alcança a expectativa do consumidor, o resultado é a satisfação.

De acordo com Barnes (2002), quando existe a satisfação total das pessoas, estas se sentem envolvidas em um relacionamento maior do que apenas em uma transação comercial. Para o autor, o elemento chave da satisfação dos clientes é o tratamento direto que o mesmo recebe ao interagir com a organização. Segundo Whinteley (1992) um dos fatores que normalmente levam os clientes a trocarem de empresa é o fato de estarem insatisfeitos com o relacionamento pessoal oferecido. Brown (1998) *apud* Huskey *et al.* (2003) avalia que o item “atendimento” é a diferença que torna os consumidores “satisfeitos” em “ muito satisfeitos” e assim, por conseguinte fiéis. É com o atendimento que a organização tem oportunidade de encantar seus clientes.

Vavra (1993), toda empresa deve se dedicar a oferecer a seus clientes a satisfação. Oferecer produtos e serviços que satisfaçam os consumidores exige um conhecimento das expectativas deles. Isso ocorre porque os programas de mensuração de satisfação em sua maioria sinalizam não apenas com o nível de satisfação, mas também com a expectativa dos clientes. Ter conhecimento dos produtos e serviços que atendem as expectativas e necessidades dos clientes tem-se tornado uma ferramenta essencial para a sobrevivência de empresas.

“Mas o que os clientes realmente esperam? Suas expectativas são realistas ou idealistas? Quanto os clientes tem que estar satisfeitos? É possível maximizar a satisfação do cliente sem aumentar substancialmente os custos?” (VAVRA, 1993, p.165).

As respostas dessas perguntas são essenciais para conhecer o nível de satisfação do cliente. Clientes satisfeitos tornam-se fiéis e os insatisfeitos possuem um poder devastador. A importância para uma empresa em conhecer o nível de satisfação de seus clientes, esta em que 90% dos consumidores insatisfeitos não exercem qualquer atitude para comunicar a empresa, eles simplesmente passam a realizar negócios com a concorrência além de comunicar outras pessoas sobre a sua insatisfação, prejudicando assim negócios futuros com os clientes atuais e potenciais. Vavra (1992) enfatiza que um consumidor insatisfeito transmite sua opinião para cerca de outros nove possíveis clientes potenciais. Bee (2000) acrescenta a esta afirmativa que, clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da empresa.

Para Kotler (1998, p.53 e p.54), satisfação “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. De acordo com o mesmo autor, essa expectativa tem embasamento em experiências de compras anteriores, recomendações de amigos e promessas feitas pela própria empresa.

Schulz (1998) ressalta que o fato de o cliente estar satisfeito não implica em fidelização; contudo, se o valor percebido pelo cliente superar suas expectativas em relação ao produto, e este ficar satisfeito, as chances dele voltar à empresa e fidelizar-se aumentam.

De acordo com Reichheld e Sasser (1990) *apud* Bee (2000), a expansão da fidelização em 5%, poderia aumentar a lucratividade do negócio em cerca de 100%, isto devido ao fato de clientes satisfeitos comprarem mais e com maior frequência. Normalmente consumidores satisfeitos não são sensíveis a preços e estariam predispostos a pagar por produtos de qualidade garantida.

2.1.2 Confiança e comprometimento

Por décadas, a satisfação, o poder, o conflito e o oportunismo foram constructos centrais dos relacionamentos de troca. Mas, na perspectiva do marketing de relacionamento, houve a necessidade de ampliar esse foco. Mais recentemente, confiança (Anderson; Narus, 1990; Moorman *et al.*, 1992; Morgan; Hunt, 1994) e comprometimento (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson; Weitz, 1989; Morgan; Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995) passaram a ocupar lugar central no processo de estabelecimento, manutenção e desenvolvimento das trocas relacionais.

Embora reconheçam que existem muitos outros fatores que contribuem para o sucesso ou falha dos esforços de marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) salientam que é fundamental e central a presença de relacionamentos confiáveis e comprometidos para o sucesso. Comprometimento e confiança, quando estão presentes nas trocas relacionais, produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade.

Morgan e Hunt (1994) salientam que, o marketing de relacionamento é fundamentado na confiança. O que possibilita a elevar a profundidade e a amplitude do relacionamento. Para Sheth e Sobel (2001), confiança é a mais influente aliada do profissional que busca o estreitamento das relações. Quanto maior for o nível de confiança entre as partes envolvidas em um negócio, maior será a probabilidade de haver um relacionamento em longo prazo (RICH, 2000). A confiança baseia-se em relações de integridade e de mínimas incertezas. Segundo Rousseau *et al.* (1998, p.395), “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outros”.

De acordo com Berry (1996) a confiança é o instrumento mais importante do marketing de relacionamento de que as empresas dispõem. Esta relação é a mais difícil de obter e manter no cotidiano organizacional. Dupont (1998) relata que a confiança deve estar aliada ao compromisso para que se possa alcançar a fidelização.

A confiança é a disposição para contar com um parceiro numa relação de troca, havendo uma capacidade de aceitar a vulnerabilidade face à incerteza

(Moorman *et al.*, 1992; Morgan; Hunt, 1994) e mediante a expectativa generalizada de que outra organização executará ações que resultarão em resultados positivos para a empresa, bem como não agirá inesperadamente desencadeando resultados negativos para essa (Schurr; Ozane, 1985; Anderson; Weintz, 1989; Anderson; Narus, 1990).

Para Morgan e Hunt (1994) a confiança é baseada em expectativas positivas sobre as intenções e atitudes do próximo. Nasce e é sustentada, quando existe comunicação entre os parceiros, e estes evitam atitudes oportunistas que prejudique as partes interessadas. Ganesan (1994) definiu confiança como sendo um dos tributos estratégicos necessários a orientação de longo prazo.

Para Gambetta (1998) apud Locke (2001), a confiança manifesta-se quando em situações de instabilidade ou incerteza os atores econômicos se expõem mesmo correndo o risco de um comportamento oportunista, porque estes acreditam que os outros atores não tirarão proveito da oportunidade.

A confiança é necessária para uma empresa entrar no campo de consideração do parceiro (Doney; Cannon, 1997), podendo ter duas características distintas (Geysken *et al.*, 1998): confiança na honestidade do parceiro, no que se refere à crença que aquele parceiro estará pronto para fazer seu trabalho, cumprir as obrigações prometidas e com sinceridade (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson; Narus, 1990); e confiança na benevolência do parceiro, que se refere a aquele parceiro interessado no bem estar da empresa e nos ganhos a serem obtidos juntos (Crosby *et al.*, 1990), e que não fará ações inesperadas que tenha impacto negativo na empresa (Anderson; Narus, 1990).

A confiança é a pedra angular da estratégia de parceria. Morgan e Hunt (1994, p.24) acreditam que “a confiança é o maior determinante do relacionamento comprometido”. Por sua vez, o comprometimento é um elemento essencial para o sucesso do relacionamento de longo prazo (Gundlach *et al.*, 1995). Trata-se de um empenho implícito ou explícito pela continuidade da relação entre parceiros de troca, o que implica numa disposição para fazer sacrifícios de curto prazo para obter benefícios de longo prazo (Dwyer *et al.*, 1987, p.19).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), o comprometimento pode ser sintetizado como sendo a crença dos companheiros no valor do relacionamento e de sua manutenção, propõem, ainda, que o comprometimento, embora seja uma variável recente no contexto do marketing de relacionamento, é a ideia central na literatura de trocas sociais. Os compromissos mútuos cogitam a dimensão de matas comuns, incentivos e até mesmo, compromissos contratuais.

O comprometimento é a mais avançada fase de interdependência entre parceiros (Wetzels et al., 1998), pois se trata de acreditar que um relacionamento em andamento é muito importante para justificar esforços máximos para mantê-lo, acreditando que o relacionamento vale o trabalho para assegurar que ele resista indefinidamente (Morgan; Hunt, 1994). Nesse sentido, o comprometimento é visto como um sentimento de importância crítica no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo ou para haver uma reação afetiva favorável (Wetzels et al., 1998).

Rust (2001) revela que relacionamentos contínuos são relacionamentos comprometidos, fundamentados no desejo mútuo de fazer com que o relacionamento perdure, e as partes envolvidas reconheçam que possa ser necessário a prática de sacrifícios para alimentar o relacionamento.

Grunig e Hon (1999) definem comprometimento como sendo a extensão na qual as partes envolvidas no relacionamento, sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter o relacionamento.

Segundo Baker et al. (1999, p.51), o compromisso envolve três facetas: “um desejo de desenvolver uma relação estável, uma vontade de fazer pequenos sacrifícios para manter a relação, e a confiança na estabilidade da relação”. A indicação de continuidade desenvolve uma inclinação para que se mantenha uma relação e revelam a dimensão temporal do comprometimento.

Já Gundlach et al. (1995) e Wetzels et al. (1998) sugerem que o relacionamento comprometido pode ser dividido em três tipos: comprometimento instrumental ou calculado - faz com que a outra parte crie interesse no relacionamento e acredite que é mais que uma promessa; comprometimento atitudinal ou afetivo - tem sido descrito em termos de afetividade, identificação,

afiliação, congruência de valores e apelo psicológico; e o comprometimento por tempo – Habilidade e consistência contínua de uma parte para manter o relacionamento PR um longo prazo.

O comprometimento no *continuum* da construção de relacionamentos, de acordo com Dwyer et al. (1987) é a manifestação de uma relação duradoura, na qual existe uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros, representando o mais alto estágio na confiança entre as partes.

O mercado exige a adoção uma nova filosofia de marketing, e que possibilite a este a formação de relações e não somente da promoção de produtos, dando ênfase à orientação em longo prazo, pela qual os clientes voltam a empresa não por obrigação ou por incentivo financeiro, mas sim pelo bem estar proporcionado pela mesma. Os consumidores passam a se sentirem como peças fundamentais da relação quando existe o comprometimento das partes (McKenna 1992, GORDON 1999).

2.1.3 Comunicação

Segunda McKenna (1992), não há como estabelecer nenhum tipo de relacionamento se as partes não se comunicam. Quando é praticada de forma eficaz, ambos os lados lucram. No marketing de relacionamento a comunicação com o consumidor abrange tanto ouvir quanto falar. É por meio de diálogo que os relacionamentos são construídos e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos.

Empresas voltadas para o marketing de relacionamento admitem comunicações com os clientes como parte natural do negócio. Essas organizações perceberam que o consumidor está mais sofisticado e instruído, exigindo atenção e tratamento diferenciado. Ouvir os clientes faz parte do negócio e agrega valor, e é este tipo de postura que os clientes esperam de seus fornecedores (BEE, 2000).

2.1.4 Lealdade

Nota-se que o objetivo maior do marketing de relacionamento é a lealdade. Conforme Levy e Witz (2000, p.157), a lealdade do cliente significa que os clientes

estão comprometidos a fazer compras em um estabelecimento comercial. A fidelidade é mais que simplesmente gostar mais de um estabelecimento que de outro. A fidelidade significa que os clientes estão comprometidos.

Las Casas (2002) demonstra que o conceito de lealdade requer a criação de um valor constante. As organizações tem que desenvolver programas de fidelização com base na personalização. A lealdade não é conquistada da noite para o dia, ela é construída por meio de experiências que os clientes adquirem na interatividade com a empresa (GRIFFIN, 1998).

Ainda segundo Griffin (1998), para o desenvolvimento da lealdade, a empresa deve oferecer valor ao cliente, combinando preço, qualidade e estabelecendo a confiança entre as partes. Uma vez obtido êxito em tal sentido, ocorrerão benefícios duradouros relacionados à fidelização. Para o autor, a fidelidade é o resultado da atenção concedida àquilo que é preciso para manter o cliente, acompanhada pela execução constante desse requisito.

Kotler (1999) afirma que os profissionais da área de marketing de antigamente achavam que a habilidade mais importante era a de captar novos clientes. Muito tempo era perdido pelos vendedores, correndo atrás de novos clientes, em vez de serem gastos relacionando-se com os já existentes. Para os profissionais de hoje o consenso é inverso. O principal é manter os clientes já conquistados e intensificar cada vez mais o relacionamento com eles. Um cliente perdido não significa apenas a perda da próxima compra; a empresa perde o lucro de todas as futuras compras que ele iria realizar, existindo ainda o custo da reposição do cliente perdido.

Reichheld (2001) defende a lealdade como estratégia de negócios, a força propulsora que leva ao crescimento e aos lucros. Para ele, clientes leais investem em relacionamento através de compras adicionais, oferecem orientação e *feedback* à empresa e dão sugestões de melhorias. Conforme Berry (1996), a fidelização de clientes é uma forma para obter maior competitividade das organizações e aumento da satisfação dos clientes.

Shapiro e Sviokla (1995) afirmam que o custo de conquistar novos clientes é superior cerca de cinco vezes do que manter o consumidor. Isto sugere que as empresas devam buscar a rentabilidade apoiada nos conceitos de lealdade e fidelidade do consumidor.

Para Kotler (1999), hoje em dia empresas inteligentes não se veem apenas como vendedoras de produtos, mas sim como criadoras de clientes lucrativos. Elas não querem apenas gerar a carteira de clientes, mas sim serem “donas” desses clientes. Já os clientes não querem ter um dono, querem é manter suas opções de compra em aberto. Contudo, o profissional de marketing quer é ter o cliente e torná-lo fiel. Consoante Stone e Wood (1998, p.94) “ a fidelidade é um compromisso físico e emocional assumido pelo cliente em troca de suas necessidades serem atendidas”.

Conforme Kotler (1999), para que um cliente se torne fiel a empresa, ele deve passar por vários estágios de desenvolvimento da sua lealdade. Os principais estágios são:

- a) Comprador: Esse consumidor remete a probabilidade de voltar a realizar uma compra, ao seu nível de satisfação na primeira compra. Caso ele tenha ficado insatisfeito ou indiferente, ele será considerado um consumidor perdido, mas caso tenha ficado satisfeito, existem grandes chances de voltar a realizar uma compra;
- b) Cliente eventual: Esse consumidor não possui uma frequência definida de compra. Alguns fazem uma pequena compra, já alguns realizam grandes e outros nunca mais voltam a comprar;
- c) Cliente regular: Ao contrario do cliente eventual, esse tipo de cliente possui uma frequência de compra definida e é constantemente avaliado pelo banco de dados para ações de telemarketing. Muitas empresas passam a chamar esse tipo de consumidor de cliente da empresa;
- d) Defensor: É o cliente formador de opinião. Ele possui um nível de satisfação, que o faz recomendar o serviço ou produto para outras pessoas;
- e) Associado: É o cliente que deseja receber privilégios por sua lealdade;

- f) Parceiro: É o cliente que atua dentro da empresa, dando opiniões sobre produtos e sugestões para a empresa;
- g) E Co-proprietário: É talvez a visão mais elevada que se pode ter sobre um cliente. Esse tipo de cliente tem poder de decisão sobre a empresa e às vezes recebe dividendos em relação aos seus gastos.

Para Seybold (2000), lealdade surge do marketing de relacionamento e do esforço de vendas repetidas. As pessoas buscam negociar com empresas de serviço que ofereçam valores agregados a seus produtos, antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento duradouro, durante o qual seus desejos e necessidades individuais sejam atendidos não somente hoje, mas também no futuro.

Para Stone et al. (2001), a lealdade baseia-se em três pilares. O primeiro é o relacionamento, que se estabelece uma comunicação direta com o cliente; o segundo é o reconhecimento, pelo qual a empresa procura fazer com que o cliente sinta-se diferenciado; e o último é a recompensa, quando é oferecido um incentivo para o cliente aumentar seu consumo.

Para Kotler e Keller (2006) programas de recompensa são capazes de construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, criando oportunidades para serem efetuadas vendas cruzadas durante esse período.

Geralmente, a primeira empresa de um setor a dotar programas de lealdade de clientes, recebe maiores benefícios, principalmente se os concorrentes demorarem a reagir. Após os concorrentes reagirem, o programa acaba se tornando mais vantajoso para aquelas empresas que conseguem ser mais efetivas e criativas no gerenciamento do programa.

Consoante a Azevedo e Pomeranz (2004), no momento em que a empresa implanta um programa de lealdade de clientes, ela acaba conquistando, por consequência, informações de cada um dos clientes que participam do programa. De posse dessas informações é possível desenvolver ações de comunicação com os clientes como, por exemplo, a mala direta ou e-mail marketing, ampliando os laços da empresa com o cliente.

Nas palavras de Dias (2003, p.300), “fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentarem as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas”. Contudo, esse tipo de situação relacional só é alcançado com uma boa estruturação da relação entre a empresa e consumidor.

Atualmente os consumidores estão mais dispostos a conhecer novas marcas. O cliente tem à sua frente uma vasta variedade de bens e serviços, todas as empresas tentando obter a atenção e fidelidade. Desta forma, o mercado ganhou poder de escolha, o que força as empresas a estabelecerem relações com seus clientes para manter a fidelidade dos consumidores. Atualmente, os “programas de lealdade” buscam persuadir o cliente a se manter fiel. Alealdade do consumidor é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado (Vavra, 1992 e McKeena, 1992).

O marketing de relacionamento, então serve de apoio para as empresas lidarem da melhor forma com seus consumidores, tornando-as mais competitivas e envolvidas com os seus clientes. Dessa forma, hoje, os conceitos e a aplicabilidade das estratégias de marketing de relacionamento são adequados para o alcance das metas estabelecidas no esporte.

2.2 Marketing Esportivo

Uma administração eficiente é fundamental para o sucesso de qualquer organização no mercado, e da mesma forma é com o esporte (LOIS; CARVALHO, *apud* LIMA, 2007, p.51). O avanço no consumo esportivo direto (presença em eventos esportivos) e indireto (assistir/ouvir/ler sobre esporte) é confirmado pelos milhões de dolares gastos todos os anos com instalações esportivas novas, melhoradas e maiores e com equipes esportivas e jogadores.

Essas mudanças e esse envolvimento de altos valores fizeram com que surgisse a necessidade de profissionalização do esporte, contribuindo para o desenvolvimento do marketing esportivo (Morman; Summers, 2008).

Afif (2000) cita que o marketing esportivo só não foi desenvolvido há mais tempo no futebol porque a Federação Internacional de Futebol - FIFA, qual não aceitava que as equipes incluíssem publicidade em suas camisas. Para resolver essa situação, algumas empresas transformaram seus nomes em marcas de materiais esportivos, podendo estampá-las nas camisas dos jogadores. Já outras, compraram times para alterar o nome do clube.

Muito dos motivos que levaram grandes empresas a investirem no esporte estão ligados ao espaço que a mídia reservou para divulgação dos eventos, em virtude do sucesso obtido em grandes competições nacionais e internacionais e o retorno institucional e de vendas que eles traziam (AFIF, 2000).

No esporte, a performance sempre foi a principal motivação da atração e ligação dos torcedores. Dessa forma, por ser baseada no desempenho, a melhor estratégia de marketing no esporte são as vitórias e a qualidade nas competições, porem “a conexão ideal com os torcedores é aquela de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos esportivos” (Rein; Kotler; Shields, 2008, p.35-36).

Esse envolvimento na experiência do esporte apresenta desafios particulares aos profissionais de marketing esportivo. Quando as pessoas se envolvem nesse consumo, elas o fazem por uma série de causas distintas: motivos peculiares, de experiência emocional, de interação interpessoal (Arnould; Prince, 1993, apud Morgan; Summers, 2008).

Para Melo Neto (1995), a emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente estabelecendo a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte. Oliveira e Pozzi (1996) complementam que as mensagens transmitidas por patrocínios de eventos esportivos chegam sutilmente aos consumidores mediante associações, garantindo prestígios e credibilidade às marcas que patrocinam. Esse é o tipo de ação que tem a capacidade de reforçar ou mesmo mudar as atitudes de um consumidor em relação a uma marca.

Na concepção de Morgan e Summers (2008), é muito difícil obter um acordo referente à quanta emoção e fidelidade, por parte dos consumidores, influenciam uma equipe esportiva, mesmo os profissionais de marketing esportivo buscando

esses valores. “as pessoas comentam sobre ficarem exaustas ao final de um jogo, por serem praticamente capazes de ‘sentir’ a ação e a injeção de adrenalina dos jogadores e atletas” (Morgan; Summers, 2008, p.19).

O marketing esportivo exerce sua função como merchandising, devido ao fato de que cada modalidade esportiva permite, segundo Melo Neto (1995, p.154), "uma pesquisa de espaço, considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento do equipamento, o local destinado ao público e os demais personagens coadjuvantes que participam do evento esportivo".

Segundo Bertoldo (2000), marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de evento e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Muylaert (1993), por sua vez, apresenta o marketing esportivo como um "primo-irmão do marketing cultural, inserindo ambos no contexto do marketing institucional, cuja principal preocupação é formar, via de regra a médio e longo prazo, uma boa imagem corporativa, criando, na mente do consumidor, uma impressão que distinga uma marca específica dentre as demais (Delozier, 1976; Gomes e Sapiro, 1993).

Schlossberg (1996, p.1) coloca que o marketing esportivo é "como as em distinguem-se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades (...), e isto funciona devido à nossa intensa afeição emocional por equipes e atletas". em outras palavras, trata-se de uma união de interesses, pois, atuando sobre o lado emocional dos consumidores ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao público.

Araújo (2002) aponta os objetivos do marketing esportivo: aumentar o reconhecimento público; reforçar a imagem corporativa; estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado; combater ou antecipar-se a ações da concorrência; envolver a empresa com a comunidade; conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento, entre outros (Araújo, 2002). "o segredo está em descobrir um projeto irresistível para aquele cliente específico, e apresentá-lo bem" (Pereira, 1993, p.7).

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Para ele, existem duas formas de definir essa prática. A primeira se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).

Neste raciocínio, Lois e Carvalho (2007) conceituam o marketing esportivo como "o trabalho que visa desenvolver o esporte, através da aplicação dos conhecimentos de marketing nos três níveis esportivos (formação, participação e desempenho)".

O marketing esportivo, segundo Morgan e Summers (2008), é lidado de forma separado no marketing exatamente por ser uma área muito complexa. O esporte tem diversas características de serviços, as quais diferem dos produtos, como: intangibilidade - a maioria das experiências e dos encontros esportivos não é físicos e tangíveis; inseparabilidade - as experiências e os encontros esportivos são produzidos e consumidos ao mesmo tempo; perecibilidade - não se pode sustentar um registro dos eventos ou produtos esportivos e, se os ingressos para um evento não forem vendidos, essa receita será perdida; e heterogeneidade - cada experiência ou encontro esportivo é único para cada cliente do serviço de esportes.

Nesse sentido, marketing esportivo é, basicamente, "a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos pelo meio da associação com o esporte" (SHANK, 2002, apud MORGAN; SUMMERS, 2008, p.6).

Nessa direção o marketing esportivo trata dos elementos e estratégias do marketing especificamente no contexto esportivo, para assim atender as necessidades dos clientes do esporte, mesmo que sejam consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Afif (2000) afirma que, atualmente, profissionais de marketing precisam de muita criatividade para se sobressair à publicidade tradicional, inovando com algo

que tenha o poder de influenciar as pessoas. Pitts e Stollar (2002) afirmam que marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e realizar os próprios objetivos da empresa.

O marketing esportivo tornou-se a função mais importante de um negocio esportivo compete com outro para conquistar o dinheiro do consumidor. No sentido comercial, vencer significa manter-se no negocio num nível satisfatório. O sucesso é definido pela própria empresa esportiva e em geral se mede pela realização dos objetivos propostos (PITTS; STOLLAR, 2002).

Embora, analisando esses aspectos e as outras peculiaridades do marketing esportivo, os profissionais estejam cada vez mais conscientizados para a adoção de diferentes práticas de negócios e de marketing, o patrocínio esportivo ainda é uma forma predominante de marketing esportivo (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Segundo Darren Marshall, vice-presidente da SRI – Sponsorship Research International, “... o retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos esportivos é quatro vezes maior do que o de uma boa campanha publicitária”. Isto possibilita alto retorno publicitário para seus investidores.

Apesar disso, sobre as ações estratégicas de marketing esportivo, Afifi (apud LIMA, 2007, p.52) afirma que mesmo com dificuldades, a tendência é que o país progrida nesse campo, inclusive porque, aos poucos, a cultura do amadorismo e do conservadorismo vai começar a dar lugar as ações de marketing mais competentes e profissionais.

Hoje os fãs de esportes têm muitas opções, oportunidades, lugares e eventos em que podem investir seu tempo e dinheiro. Nesse mercado saturado, a procura por torcedores torna-se muito importante para a própria sobrevivência do esporte. “a cada década os concorrentes na indústria do esporte buscam se adequar às questões mais prementes em termos de atração do público”(REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.15-16).

Parafraseando Rein, Kotler e Shields (2008, p.36), “uma forte marca é uma

forma de promessa ao consumidor que desperta uma série de associações mentais que os mercados conseguem prontamente identificar a respeito do produto, com confiabilidade, nível de desempenho, personalidade, conforto e acesso”, e é isso que os profissionais devem buscar posicionar na mente do consumidor esportivo.

2.2.1 Evolução do futebol como negócio no Brasil

Carvalho (2003, apud COSTA, 2005) afirma que o futebol virou empresa com o plano político que, no início da década de 1930, fez com que o Brasil passasse por grandes mudanças, pois Getúlio Vargas, quando assumiu a presidência da república, apresentou um projeto chamado de reconstrução nacional que, em um dos seus itens comentava de acabar com o amadorismo no futebol. “ com isso, as Décadas de 1930 e 1940 serviram para consolidar o profissionalismo no futebol brasileiro” (BRUNORO, 1997, apud COSTA, 2005, p.54).

Essa política, administrada pela Confederação Brasileira de Desportos, em 1930, fez com que os jogadores fossem considerados empregados, sob legislação do Ministério do Trabalho. (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Após a segunda guerra mundial, com o advento de novas lógicas sociais, econômicas, dimensões simbólicas e desenvolvimento tecnológico, o espetáculo de futebol, conforme Proni (1998), por suas ligações com o campo do lazer e o campo dos meios de comunicação, começa a se consolidar como produto para a demanda do campo dos negócios, principalmente como ferramenta de marketing.

Essa inter-relação dos negócios, no Brasil, se acentua após a década de 1970, quando os clubes passam por grandes dificuldades, decorrentes do aumento dos salários de jogadores, dos custos de produção do espetáculo e da inadimplência dos associados (BRUNORO; AFIF, 1997). Nesse momento, o patrimônio dos clubes deixa de ser somente o valor do passe dos jogadores e a capacidade dos estádios, passando a vislumbrar o valor da marca e a visibilidade.

A partir da Lei nº 8.672 de 08/07/1993, conhecida como Lei Zico, foi proposta uma transformação dos clubes de futebol em empresas. Esta ação ganhou apoio com a Lei nº 9615 de 24/03/1998, conhecida como Lei Pelé, pois tratava o futebol como um setor de investimento para o setor privado e, além disso, exigiu a

adaptação do modelo de gestão dos clubes à economia (Costa; Gonçalves; Rodrigues, 2008).

O que antes era um esporte pessoal, lúdico e informal, passou a ser dirigido com a estrutura das atividades de uma empresa. Já o torcedor, para os investidores, passou a ser visto como um cliente-consumidor. O jogo, antes apenas uma diversão, passa a ser uma oportunidade de negócio. (Costa; Gonçalves; Rodrigues, 2008, p.27).

O futebol é uma das maiores paixões mundiais, principalmente dos brasileiros, mexe com pessoas de todos os lugares. Para Helal (1990, p.11), “o esporte é um fenômeno mundial que impregna profundamente a vida cotidiana do homem moderno”. Assim, deixou de ser apenas um esporte e transformou-se em um negócio lucrativo que movimenta altos valores financeiros.

É possível pensar que o produto futebol, na sua forma de espetáculo esportivo, atualmente só é produzido com viabilidade na interface de relacionamentos e tensões entre estes quatro campos (o esportivo, o de lazer, o midiático e o de negócios), uma vez que todos são agentes na elaboração, consumindo o produto ao mesmo tempo em que o produzem.

Nessa realidade, é cada vez imprescindível aos clubes de futebol profissional, envolvidos com espetáculos esportivos, buscarem conhecimento de gestão para conseguirem dar conta de produzir esse complexo produto esportivo.

2.2.2 Marketing esportivo e o futebol

Pode-se afirmar que a história da relação entre o marketing e o futebol começou após a segunda guerra mundial, com as iniciativas exógenas nos clubes. Empresas começaram a perceber a atração e a visibilidade desse espetáculo esportivo e, rapidamente, vislumbraram a possibilidade de associar ou simplesmente expor suas marcas e produtos.

Trazendo os conceitos já relatados, podemos dizer que o marketing

esportivo pode ser empregado no futebol como a busca da melhor forma para atingir o consumidor, no caso o torcedor. Segundo Ferrari (2007), o torcedor sente a esperança de ver seu time marcar gols, vencer o jogo, e o medo e desapontamento da derrota ou de um jogo ruim. Ele sente orgulho de vestir a camisa do seu time. O torcedor é uma das principais personagens do futebol, tornando-se um consumidor dos artigos esportivos do clube de coração e, devido a isso, deve ganhar grande importância por parte das agremiações. Por isso:

Deve receber um serviço altamente qualificado, onde, além dos benefícios funcionais, os serviços esportivos contenham outros benefícios intangíveis e complementares, cada vez mais relevantes para o consumidor esportivo como surpreendê-lo, diverti-lo, entusiasamá-lo, e que seja um canal para que o usuário expresse sua personalidade, fazendo com que a entidade estabeleça uma relação contínua através do oferecimento de experiências de consumo memoráveis, com um alto grau de satisfação e emoção do cliente esportivo. (SOMOGGI, 2007, s/p)

O marketing nos clubes de futebol brasileiros surge no final da década de 1970. Melo Neto (1986) afirma que ele foi introduzido no futebol em 1977, quando o Conselho Nacional de Desportos (CND) resolve permitir a publicidade nos uniformes dos jogadores. A partir dessa iniciativa, foram surgindo outros esforços de marketing no futebol, como o patrocínio de grandes empresas, comercialização do espaço publicitário, licenciamento de marca, venda dos direitos de transmissão para a TV.

A crise pela qual os clubes passavam, com o crescimento dos custos de produção, evasão de jogadores e diminuição do número de torcedores nos estádios, foi em partes amenizada pelo aumento da cobertura da mídia esportiva na década de 1980. Isso fez com que os dirigentes e empresários rapidamente percebessem no futebol uma forma de promoção, uma mídia alternativa, isto é, “um sistema de marketing que promove o produto sem a necessidade de anúncios institucionais”, como definiu Melo Neto (1986, p.17), com melhor relação custo-benefício em comparação com a mídia tradicional.

Na década de 1990, o marketing esportivo efetivamente se consolida como importante elemento na gestão dos clubes de futebol. Na visão de Silva (2011), a importância do marketing esportivo no Brasil vem crescendo, acompanhando as receitas e ganhos do esporte. Nesse contexto, a gestão do esporte também se torna cada vez mais fundamental, e os times passam a ser mais organizados e estruturados, trazendo maiores resultados para os clubes.

Myskiw (2006) afirma que os fundamentos do marketing esportivo brasileiro estão centrados no desenvolvimento de atividades com a finalidade de atender os desejos e necessidades dos consumidores do produto esportivo ou das empresas, através das organizações ou eventos esportivos.

De modo geral, não se vislumbra no texto dos autores que abordaram o marketing esportivo, uma preocupação maior com a manutenção dos relacionamentos por longo prazo, com o reforço dos relacionamentos, com cooperação/colaboração interorganizacional. Nesse ponto, parece haver uma lacuna a ser desenvolvida pelo marketing de clubes.

2.2.3 Relacionamento entre clube e torcedores.

Atualmente o marketing esportivo está adotando vagarosamente o conceito de marketing de relacionamento.

O marketing dos clubes deve estabelecer um centro de competência, espalhado dentro e fora da organização, constituído pelas habilidades e recursos disponíveis. Esse centro de competências deve estabelecer trocas relacionais com clientes e demais *stakeholders*, determinando altos níveis de confiança e comprometimento num *continuum* progressivo entre as partes, focando as atividades de marketing nas interações dentro de uma organização imaginária (rede de relacionamento dinâmica) onde o clube deve ser competente no processo de identificar, estabelecer, manter nutrir, alinhar e, quando necessário, terminar relacionamentos com lucro para ambas as partes, numa troca mútua.

As empresas, no caso, o clube, devem conhecer seu cliente (torcedor), para direcionar melhor suas ações. Cabral (2006) trata o cliente como a “grande estrela”, pois o conhecendo é que se decide o que pode e o que não pode atingi-lo adequadamente.

No marketing de clubes, não se pode pensar em função de partes envolvidas na produção do espetáculo esportivo (produto futebol), pois não existem partes em absoluto, mas um padrão de interações, relacionamentos entre as partes.

Assim as propriedades do produto futebol são propriedades do todo.

O relacionamento entre o clube e o torcedor ocupa certamente centralidade no que se refere ao futebol profissional – esporte-espetáculo, pois é desta relação que se determina o potencial de negociação do clube. O número e atitudes dos espectadores são condicionantes diretos do potencial de geração de recursos para os clubes.

Mídia, loterias esportivas, empresários, empresas de marketing, patrocinadores, aparecem do relacionamento clube-torcedor, formando uma extensa e complexa indústria de bens e serviços relacionados à modalidade, convertendo-a (entre outros fatores), em um objeto de investimento em busca de repercussões positivas para o torcedor.

Em grande parte, o futebol como produto é um bem, um serviço, ou qualquer combinação dos dois, projetado para prover benefícios ao torcedor, cujos desejos e necessidades, apontam Mullin et al. (1995) podem estar relacionados a três aspectos: os anseios de saúde, diversão e socialização.

Para ofertar um produto/ serviço que atenda a esses anseios dos torcedores, os clubes de futebol profissional desenvolvem esforços na formação de uma equipe vitoriosa em campo, onde a competência dos jogadores e dos membros da comissão técnica, no confronto com as equipes rivais da competição, representa o valor central do produto.

Não se pode esquecer que, no entorno desse jogo, estão outros elementos periféricos que também garantem à satisfação do torcedor, como a arena, o material esportivo utilizado, a segurança, a praça de alimentação, a organização de entrada e cadeiras, boutiques, entre outros elementos, que representam o cultivo de um ambiente agradável/excitante para o encontro de serviço-produção do espetáculo esportivo.

Na questão de relacionamento com o torcedor, duas equipes de futebol do estado do Rio Grande do Sul são modelos para as demais do Brasil. O Grêmio de *Foot-Ball* Porto Alegre e o *Sport Club* Internacional conseguiram criar programas que aumentaram a relação entre clube e torcedor e que promovem a fidelização dos

mesmos. Segundo Trein (2009), os clubes gaúchos vêm se destacando e estão ampliando o trabalho em cima de ações de marketing esportivo junto aos seus departamentos e, os modelos que são usados por eles são copiados no resto do país. Isso se dá ao foco nas trocas relacionais, onde os clubes oferecem uma série de vantagens aos associados.

Atualmente oferecer um produto esportivo não se limita a favorecer a realização do jogo, isto é, o caráter auto-suficiente tem diminuído, havendo a necessidade de saber responder às dimensões mais subjetivas da demanda, em relação aos seus desejos e necessidades (DESBORDES, et al., 2001).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizada foi a pesquisa exploratória. Segundo Mattar (1999, p.80), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Afirma Malhotra (2001) que a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa.

De acordo com objetivos e características da pesquisa exploratória busca-se conhecer as estratégias de marketing utilizadas pelo Fortaleza Esporte Clube. Por meio da pesquisa procura-se obter o primeiro contato com as estratégias utilizadas pelo clube, a fim de descobrir o comportamento do torcedor em relação a tais estratégias.

Ainda segundo Mattar (1999), mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas. A pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis.

A pesquisa utilizada possui caráter quantitativo. Segundo Kirk e Miller (1986), tecnicamente a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo esta presente. Em um estudo quantitativo, o pesquisador define claramente as suas hipóteses e variáveis usando-as, essencialmente, para obter uma medição precisa dos resultados quantificáveis obtidos. Para Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística.

3.2 Coleta de dados

Visando tomar conhecimento sobre a visão dos torcedores em meio a ações do Fortaleza Esporte Clube, foi elaborado um questionário estruturado. Segundo Aaker et. al. (2001) a elaboração de um questionário é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade.

O questionário estruturado para a pesquisa foi elaborado para obter informações necessárias do perfil dos torcedores do Fortaleza Esporte Clube e a percepção dos mesmos em relação às estratégias de marketing utilizadas pelo clube, o mesmo contém 17 questões, sendo 16 delas de múltipla escolha e 1 para ser numerada por ordem de preferência. Os temas abordados no questionário estão relacionados ao relacionamento do clube com o seu torcedor em geral, as motivações e impedimentos para ir aos jogos, consumo de produtos relacionados ao clube, eventos, canais de comunicação, estrutura, programa de fidelidade e ações que poderiam agregar mais valor ao clube.

3.3 População e Amostra

3.3.1 População de torcedores

Para Malhotra (1996), a população corresponde ao agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características de interesse para o problema sob investigação.

A população alvo desse estudo são homens e mulheres que são torcedores do Fortaleza Esporte Clube, residentes em Fortaleza.

3.3.2 Amostra

O processo de amostragem utilizado no estudo foi o de amostragem não probabilística definida por Mattar (1999) como aquele em que a população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

O tipo de amostra não probabilística utilizado foi a amostra por conveniência (ou acidental), que para Mattar (1999) embora barato e simples é o tipo de projeto de amostragem menos confiável, porém existem algumas razões para o uso de amostragens não probabilísticas, quando não há tempo e recursos financeiros suficientes, para amostragem probabilísticas, bem como em casos onde há indisponibilidade de dados sobre a população (número, listagem etc.), o que impede a construção de amostras probabilísticas, por exemplo. Amostragem de conveniência envolve obter respostas de pessoas que estão disponíveis e dispostas a participar

Segundo a Pluri Stchos Pesquisas e Licenciamentos Esportivos (2012), o clube possui aproximadamente um milhão de torcedores. A amostra da pesquisa é de 200 torcedores, sendo 89 deles abordados em ambiente de jogo, no dia 12 de maio de 2014 na entrada do estádio Presidente Vargas, em Fortaleza, antes da partida entre Fortaleza e Águia de Marabá, válida pela 4ª rodada do campeonato brasileiro da série C e os outros 111 em ambientes diversos não relacionados ao futebol: Ambiente de trabalho, universidade, vizinhos, e-mail e etc, todos de acordo com a conveniência e disponibilidade. As ações mercadológicas realizadas pelo clube foram listadas através de informações obtidas no site oficial do clube. Os dados obtidos através do questionário estruturado foram tabulados em planilhas eletrônicas do programa Excel, onde foram gerados gráficos e tabelas para melhor interpretação das informações obtidas.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa parte, são relatadas as ações de marketing realizadas pelo Fortaleza nos últimos meses, um levantamento do perfil e comportamento dos torcedores em meio a essas ações, bem como sugestões que possam melhorar o relacionamento do clube com a torcida, baseado nos dados colhidos.

4.1 Ações de marketing realizadas pelo Fortaleza Esporte Clube

4.1.1 Outubro tricolor

A ação “Outubro Tricolor – Fortaleza, 94 anos de glória e tradição” foi uma serie de eventos realizados que marcaram as festividades de aniversário do clube em 2012. A ação foi desenvolvida em parceria com o programa de fidelidade do clube, Leões do Pici, e a sua programação incluía varias atividades esportivas e culturais, ações promocionais para o quadro de associados, e comemorações tradicionais, remodeladas.

O foco da ação era os sócios do clube. O evento foi criado com a finalidade de fortalecer e promover a participação dos sócios nas atividades do clube, os organizadores abriram inscrições pelo site do programa de fidelidade para que os mesmo fossem recrutados e trabalhassem voluntariamente na execução do evento.

O evento contou com a seguinte programação:

Programação Oficial

18 de Outubro

Manhã – Parabéns Fortaleza Esporte Clube

- a) Tricolor de Aço – Novo letreiro do Parque dos Campeonatos
- b) Alvorada 94 Anos - Queima de fogos
- c) Hino do Brasil – Banda do Exército Brasileiro

- d) Hino do Fortaleza Esporte Clube – Banda do Exército Brasileiro
- e) Homenagem aos funcionários
- f) Foto oficial 94 anos

Noite – Baile Leão 94 Anos

- a) Missa de ação de graças
- b) Jantar e sorteio de brindes
- c) Leão de Ouro – Entrega aos homenageados de 2012
- d) Baqueta Clube de Ritmistas
- e) Show da dupla Italo e Renno

Programação Esportiva

Jogo festivo em homenagem a meio século de vida do Parque dos Campeonatos

Onda Tricolor

100 Adesões do programa de fidelidade - Leões do Pici para a surfista cearense Tita Tavares.

05, 06, 09, 19, 20, 26 e 27 de Outubro

- a) Torneio Society Leões do Pici
- b) 12 Times masculinos
- c) 4 Times femininos

13 de Outubro

Leão do Pici no UFC / Rio III – Sorteio de um sócio para conferir a luta de Rony Jason no Rio de Janeiro. Hospedagem, alimentação, transporte, ingresso e kit oficial do Leões do Pici.

20 de Outubro

Passeio ciclístico Leões do Pici . Estádio Alcides Santos -> PV -> Estádio Alcides Santos

21 de Outubro

1ª Corrida dos Leões – largada no Estádio Alcides Santos

Categorias:

- a) 4Km – Leão do Pici
- b) 8Km – Leão de Aço

Programação Musical

21 de Outubro - Hino no samba

Baqueta clube de ritmistas no gramado do PV no dia do jogo contra o Icasa.

Programação da Garotada

- a) Exposição fotográfica “Clube da Garotada” – no estádio Presidente Vargas e no Pici
- b) 94 Leões Kids – Entrar em campo com os jogadores

Programação Promocional

- a) Camisa oficial 94 Anos
- b) Leões do Pici – Promoções exclusivas para sócios

Podemos concluir que o evento contou com atividades que atenderam, desde os torcedores mais jovens aos mais idosos, contendo atividades para todos os gostos. O fato de ser comemorado em varias datas, conter atividades de diferentes gêneros e as promoções, trouxe uma atratividade maior em busca do objetivo de

promover uma interação maior entre o clube e o torcedor, sendo comprovada por dados da pesquisa, onde torcedores afirmam ser o aniversário do clube uma das atividades, além dos jogos, mais acompanhadas.

4.1.2 1º seminário Fala Leão

Com o pensamento que a peça chave para o sucesso do clube é o torcedor, a diretoria realizou um seminário idealizado no intuito de fazer com que o torcedor pudesse se sentir mais próximo do cotidiano do Fortaleza Esporte Clube.

O seminário ocorreu no dia 4 de dezembro de 2013 no hotel Marina Park. Embora muito divulgado, principalmente pelas redes sociais e o site oficial do clube, o evento contou com a participação de pouco mais de cem torcedores, no evento houve a realização de palestras e debates onde foram expostas as vantagens obtidas pelos torcedores ao se tornarem sócios do clube e discutido formas de ampliação do quadro de sócios.

O evento contou com representante do Movimento por um futebol melhor, ao qual o clube faz parte juntamente com outros clubes de todo o Brasil para oferecer descontos aos sócios na aquisição de produtos de diversas empresas. Foi abordada também a defasagem de sócios do Fortaleza tendo como referencia o numero de torcedores que o clube possui e ressaltado a importância da iniciativa do clube em ouvir os torcedores na busca de melhoria e ampliação do programa de fidelidade.

Os participantes foram divididos em grupos de trabalho, quando diversas propostas foram apresentadas: benefícios e participação, marketing e eventos, gestão da informação e transparência, projetos integrados e patrimônio e comercialização. O clube considerou o evento um sucesso, pela participação ativa dos torcedores e pelo nível dos debates.

Em comparação a população de torcedores que o clube possui ou até mesmo ao número de associados, o evento contou com uma quantidade pequena de participante, o que demonstra que embora bastante divulgado houve falhas quanto ao detalhamento do evento e o influencia que o seminário teria nas decisões futuras

da gestão do clube, pois um evento dessa natureza, onde os torcedores são chamados a opinar sobre os caminhos que o clube deverá tomar para melhorar seu desempenho quanto ao programa de sócios, deveria, teoricamente, ter uma adesão maior.

4.1.3 Mudanças no estatuto

O conselho deliberativo do Fortaleza aprovou em dezembro de 2013 três mudanças no estatuto que mexem com a participação do torcedor nos processos decisórios do clube. Aconteceu uma assembleia extraordinária na sede do clube, onde compareceram 65 sócios-proprietários para ter ciência do teor das mudanças propostas, seguida de uma votação, onde 49 votaram a favor da mudança.

A primeira mudança é que o sócio-torcedor adimplente por três anos poderá solicitar a mudança para a condição de sócio-proprietário, aumentando assim um leque de vantagens. As Outras mudanças são em relação a voto. Os sócios terão direito a voto em assembleia geral se estiverem em dias com suas obrigações por um período de dois anos e o direito de votar também para escolha da presidência e os dois vices da diretoria executiva do clube.

Houve, antes da mudança estatutária, uma pressão por parte da torcida em alguns protestos realizados, principalmente no final de 2012. Em 2013 houve a formalização de tal reivindicação através de um movimento organizado por alguns conselheiros e ex-diretores, principalmente opositores a atual diretoria, denominado Democracia Tricolor, que obteve visibilidade na mídia e teve suas propostas ouvidas pela gestão do clube, sendo essa mudança do estatuto a que foi votada pelo conselho deliberativo e aprovada. A mudança torna o clube mais democrático e oferece aos torcedores uma participação política na instituição, além de ser uma vantagem que agrega valor ao programa de associados.

4.1.4 Fan Clube Tricolor e Confraria Tricolor

Essas ações foram lançadas juntas no início de 2014. A ação Fan Clube Tricolor teve como objetivo conhecer os torcedores, reunir dados pessoais como

endereço, telefone, e-mail para contatos futuros. Para participar os torcedores se cadastravam em balcões expostos na entrada do estádio Presidente Vargas nos dias dos jogos e o atrativo para a realização do cadastro eram camisetas licenciadas pelo clube que foram sorteadas entre os cadastrados.

A Confraria Tricolor é um movimento de apoio ao Fortaleza organizado por torcedores com o objetivo de contribuir através de ideias e iniciativas que venham trazer avanços e modernização a estrutura do clube, além de ser um meio de interação entre os torcedores.

Em sua primeira ação, a Confraria Tricolor em parceria com a diretoria do clube organizou um jantar em um conhecido restaurante da cidade. Os convites foram disponibilizados aos torcedores no valor de trezentos e cinquenta reais, o que restringiu o evento a uma classe mais favorecida financeiramente. Pelo alto valor, se comparado a um jantar comum no mesmo restaurante, o evento não abrangia as diferentes classes financeiras, a qual os torcedores pertencem. Os adquirentes dos convites desfrutaram de um rodízio completo de carnes nobres e bebidas, além de um sorteio de uma camisa oficial do clube. Todos os recursos arrecadados foram destinados aos cofres do clube.

Em meio ao clima de copa do mundo, a confraria está organizando um bolão, onde os torcedores através do site do movimento realiza um cadastro e registra seus palpites para as partidas do mundial, essa ação é mais acessível a todas as classes financeiras, tendo em vista que os valores dos palpites são menores, se comparados ao primeiro evento realizado. Parte dos valores arrecadados será destinada ao clube e o restante ao participante que obtiver a pontuação maior, de acordo com seus palpites e acertos.

4.1.5 Programa de fidelidade – Leões do Pici.

O programa de fidelidade do Fortaleza Esporte Clube é atualmente gerido pelo próprio clube juntamente com o Movimento Independente da Torcida Tricolor (MITT), consiste num conjunto de ações que tem o objetivo de gerar um

relacionamento lucrativo e participativo entre o Fortaleza Esporte Clube e os torcedores. O programa é um conjunto de ações educacionais, administrativas, financeiras, promocionais e institucionais, que trabalha de forma integrada, objetivando gerar um relacionamento lucrativo e participativo entre a torcida tricolor e o Fortaleza Esporte Clube, e segundo 67% dos pesquisados é possível perceber melhoras depois da implantação do programa

O programa oferece descontos na aquisição de ingressos para as partidas oficiais e amistosas que o clube tenha o mando de campo, bem como de outras ações culturais e promocionais realizadas pelo clube. O programa oferece também descontos na compra de produtos oficiais do clube e direito a voto para eleições da diretoria executiva do clube aos sócios adimplentes pelo período de três anos.

Tabela 1 – Demonstração dos planos e valores do programa de fidelidade - Leões do Pici.

Plano	Valores
Leão Kids	R\$ 120
Leão Estudante	R\$ 120
Leão Amigo	R\$ 240
Leão Fiel	R\$ 240
Leoninas	R\$ 360
Leão de Aço	R\$ 720
Leão do Pici	R\$ 1440

Fonte: Elaborada pelo autor baseado nas informações do site do programa de fidelidade - Leões do Pici.

O “Leões do Pici – Programa de Fidelidade Fortaleza” está atualmente dividido em sete categorias de Planos:

Leão Kids – o plano é disponibilizado no valor de dez reais mensais e é destinado a torcedores menores de 12 anos, com data limite no dia do aniversário, conforme documento oficial. O plano oferece aos associados, acesso liberado nas arquibancadas e cadeiras sociais do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos ou estádio que o Fortaleza Esporte Clube for mandante. Os menores de 12 anos têm direito, por lei, a gratuidade nos estádio, porém, nos dias que antecedem os jogos, precisam ir buscar ingressos na sede do clube para ter acesso as partidas. O plano Leão Kids oferece a comodidade de ter acesso aos estádios sem a necessidade dos mesmos irem pegar o ingresso de gratuidade, basta aderir ao pano e estar acompanhada de um responsável maior de idade. Este deverá adquirir o ingresso ou ser sócio que dá direito ao devido setor.

Leão Estudante – o plano é destinado a estudantes e é disponibilizado no valor de dez reais mensais. O plano oferece aos associados 50% de desconto no valor do ingresso de inteira de qualquer setor do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos ou estádio que o Fortaleza Esporte Clube for mandante. Quem aderir ao plano também participa de ações promocionais exclusivas para o plano.

Leão de Amigo – o plano é disponibilizado no valor de vinte reais mensais para pessoas que possuem direito a gratuidade. No caso, os militares, idosos e deficientes. O plano oferece aos seus associados 100% De desconto no valor do ingresso de inteira das arquibancadas do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos ou estádio que o Fortaleza Esporte Clube for mandante, sem a necessidade de pegar ingressos de gratuidade que são disponibilizadas pelo clube dias antes da realização das partidas. Os associados também participam de ações promocionais exclusivas para o plano, participação em sorteios de produtos oficiais do programa e serviços de entretenimento.

Leoninas – o plano é disponibilizado para o publico feminino no valor de trinta reais mensais. O plano oferece as associadas 100% De desconto no valor do ingresso de inteira das arquibancadas do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos ou estádio que o Fortaleza Esporte Clube for mandante. As associadas também participam de ações promocionais exclusivas para o plano, participação em sorteios de produtos oficiais do programa e serviços de entretenimento.

Leão Fiel – o plano é disponibilizado no valor de vinte reais mensais e oferece ao associado 50% de desconto no valor do ingresso de inteira de qualquer setor do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos ou estádio que o Fortaleza Esporte Clube for mandante, além de participação em ações promocionais exclusivas para esse Plano;

Leão de Aço – o plano é disponibilizado no valor de sessenta reais mensais e oferece aos seus associados 100% De desconto no valor do ingresso de inteira das arquibancadas do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos ou estádio que o Fortaleza Esporte Clube for mandante, participação em ações promocionais

exclusivas para o plano, participação em sorteios de produtos oficiais do Programa, serviços e entretenimento, além de concorrer a patrocínios exclusivos para a realização de eventos esportivos.

Leão do Pici – o plano é disponibilizado no valor de cento e vinte reais mensais e oferece aos que aderirem ao plano, 100% De desconto no valor do ingresso de qualquer setor do Estádio Presidente Vargas, Estádio Castelão, Estádio Alcides Santos: Inclusive Cadeiras Sociais. O associado pode participar de ações promocionais exclusivas para o plano, além de participação em sorteios especiais de produtos oficiais e serviços de lazer e entretenimento e descontos nos eventos culturais e esportivos promovidos pelo Programa.

O clube possui um numero pequeno de associados e vem adequando os planos as necessidades dos torcedores, alguns planos foram criados recentemente para satisfazer os anseio e atingir um novo público. O principal meio de divulgação tem sido a internet, principalmente as redes sociais, onde é estabelecido um canal de comunicação com os associados e surgido novas ideias para aprimoramento dos planos. O Leões do Pici esta vinculado ao Movimento por um Futebol Melhor, assim como outros clubes do Brasil, oferecendo maiores benefícios aos associados e aumentando a sua divulgação.

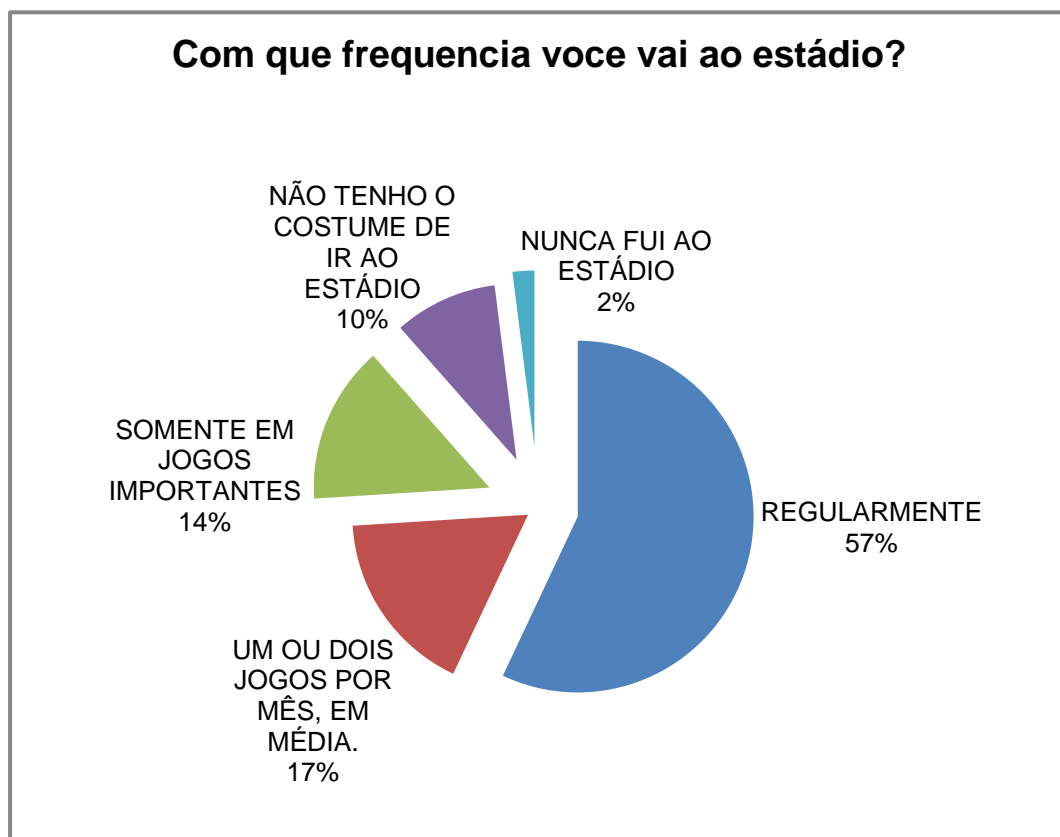
Fazendo uma análise dos benefícios oferecidos aos associados, podemos concluir que o mais relevante é o acesso aos estádios para acompanhar os jogos do clube e a participação política, através do voto para escolha da presidência e vice-presidência executiva do clube. Isso prejudica, por exemplo, a adesão de torcedores que não moram no estado, mas que desejam apoiar financeiramente o clube. Os outros benefícios não são de grande relevância e praticamente são comuns a todas as modalidades, há uma necessidade de adaptar os planos as reais necessidades de cada público, oferecendo produtos exclusivos com descontos que possam variar de acordo com o tipo de plano de cada associado.

4.2 Análise descritiva dos dados do questionário estruturado

Nessa parte, foram analisadas as informações obtidas através do questionário, os dados foram tabulados em planilhas do programa Excel.

O primeiro questionamento feito aos pesquisados foi em relação à ida aos jogos do clube e a pergunta apresentou os seguintes resultados:

Gráfico 1 – Frequência dos torcedores do Fortaleza Esporte Clube nos estádios.



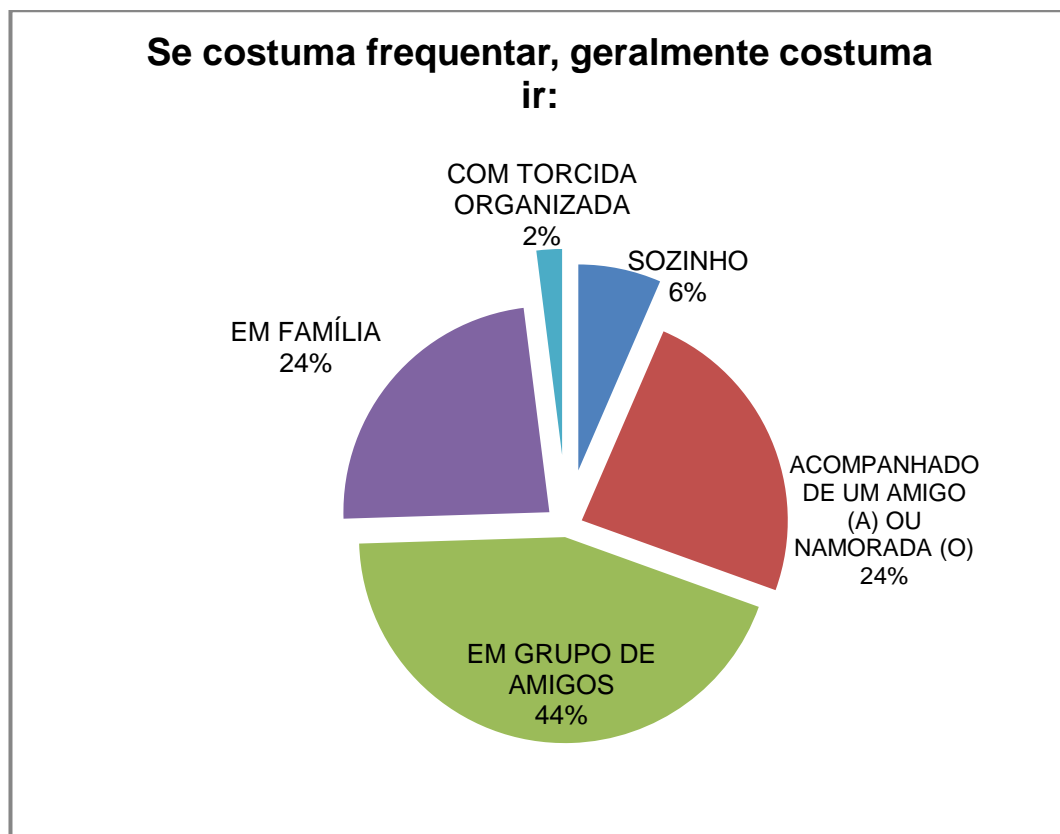
Fonte: Elaborada pelo autor

Fica evidente a regularidade da presença dos torcedores no estádio, tendo em vista que apenas 12% dos pesquisados não tem o costume de ir ou nunca foram ao estádio, sendo que o restante vão a pelo menos um ou dois jogos no mês, o que corresponde a boa parte dos jogos, senão todos, que o clube realiza como mandante no período de um mês. 14% afirmam comparecer apenas em jogos importantes, podemos considerar como jogos importantes os clássicos locais e regionais, bem como jogos que valem classificação para as fases seguintes de um campeonato e as finais das competições. O destaque positivo desse primeiro

questionamento é o fato de mais da metade dos participantes serem frequentadores assíduos dos jogos do clube. A assiduidade da torcida do Fortaleza pode ser comprovada através de pesquisas divulgadas nos meios de comunicação, no ano de 2014 a revista esportiva placar divulgou dados que apontam o Fortaleza Esporte Clube como detentor de uma das maiores medias de publico do campeonato brasileiro da serie A, na era dos pontos corridos, ficando na quarta colocação, atrás do Clube de Regatas Flamengo, do Sport Club Corinthians Paulista e do Sport Club do Recife, sendo que o Fortaleza não disputa a competição desde de 2006.

No segundo questionamento, os pesquisados foram indagados com quem costumam ir aos jogos.

Gráfico 2 – Tipo de companhia que os torcedores costumam ir ao estádio



Fonte: Elaborada pelo autor

A maior parte dos torcedores costuma ir acompanhados. 44% afirmam ir em grupos de amigos, 24 % um amigo (a) ou namorada (o), outros 24 % vão aos jogos com a família e apenas 6% acompanham os jogos sozinhos.

Quanto à motivação para frequentar os estádios, tema da terceira pergunta, os resultados foram os seguintes:

Gráfico 3 – Demonstração das motivações dos torcedores para frequentar os estádios



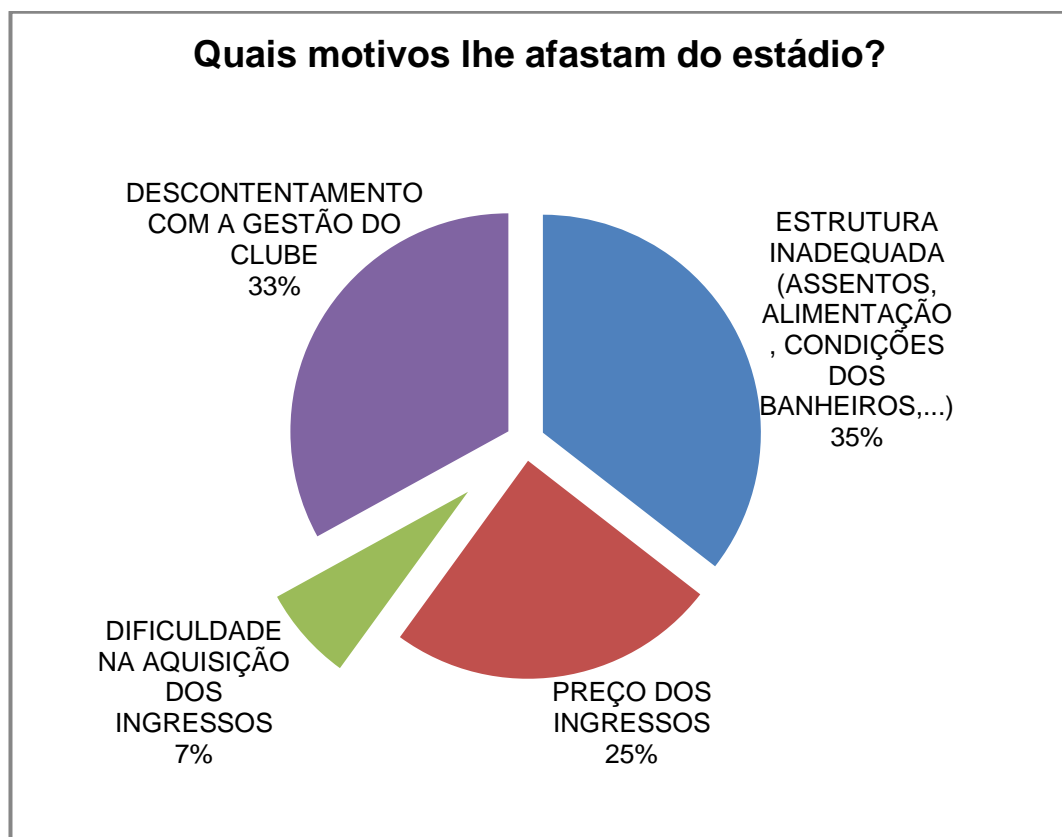
Fonte: Elaborada pelo autor

A maioria dos torcedores tem preferência de ver o jogo ao vivo, 42 % assinalaram essa alternativa, a segunda maior motivação é a vibração e a festa da torcida com 32% da preferência dos torcedores, o que comprova que por envolver a emoção, o produto futebol é capaz de gerar experiências únicas, que podem ser proporcionados pelas partidas em si ou mesmo pelos próprios torcedores nas arquibancadas, embora haja diversos meios de comunicações para se acompanhar uma partida de futebol, destaque para as transmissões ao vivo das redes televisivas e as tradicionais narrações pelo rádio, embora transmita com riqueza de detalhes o que acontece em uma partida de futebol, não podem ser comparadas com o fato de estar presente em momentos importantes de um clube de futebol. A ida aos estádios como programa de entretenimento corresponde a 17% dos pesquisados, seguido de

6% que só comparecem quando o clube atravessa uma fase vitoriosa e outros 3% que tem como motivação o fato de pertencerem a torcidas organizadas.

A quarta pergunta tratou dos motivos que afastam os torcedores dos estádios, nesse questionamento houve equilíbrio entre os motivos expostos para avaliação dos torcedores.

Gráfico 4 – Demonstração dos motivos que afastam os torcedores dos estádios.



Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos observar que 35% alegaram ser a estrutura inadequada dos estádios, foram especificados para melhor entendimento, alguns pontos como a alimentação disponível para compra, os assentos, as condições dos banheiros e etc. O clube atualmente realiza seus jogos, na maioria das vezes no Estádio Presidente Vargas, local que a diretoria tentou arrendar para melhor explorar a parte comercial do estádio e oferecer um melhor serviço ao torcedor, houve também negociações com a Arena Castelão, que sediará jogos da copa do mundo, mas ambas as negociações não evoluíram e as partes não chegaram a um acordo.

Em segundo lugar como motivo de afastamento dos torcedores dos estádios ficou o descontentamento com a gestão atual do clube, com 33% dos participantes da pesquisa. Para Vavra (1993), satisfazer um cliente requer conhecimento sobre as expectativas deles. O descontentamento pode ter origem em diferentes motivos, por exemplo, a percepção de bom desempenho por parte dos torcedores ainda está totalmente vinculado aos resultados em campo, a falta de transparência existente em acordos financeiros estabelecidos pelo clube, às dívidas trabalhistas acumuladas, falta de critério na hora de realizar contratação de jogadores, transações envolvendo jogadores das categorias de base, que muitas vezes são negociados gerando ganhos financeiros maiores aos empresários e não ao clube, enfim, uma série de fatores comentados pela mídia esportiva e principalmente por torcedores nas redes sociais. A diretoria está à frente do clube há quatro anos, período exato ao qual o clube não conquistou nenhum título e além do mais a permanência pelo quinto ano consecutivo no campeonato brasileiro da série C, contribuem para o descontentamento exposto no resultado da pesquisa, isso gera uma distância no relacionamento entre o clube e os torcedores. Vavra (1992) afirma que um cliente descontente tem um poder devastador, pois propaga as experiências negativas a pelo menos nove futuros potenciais clientes.

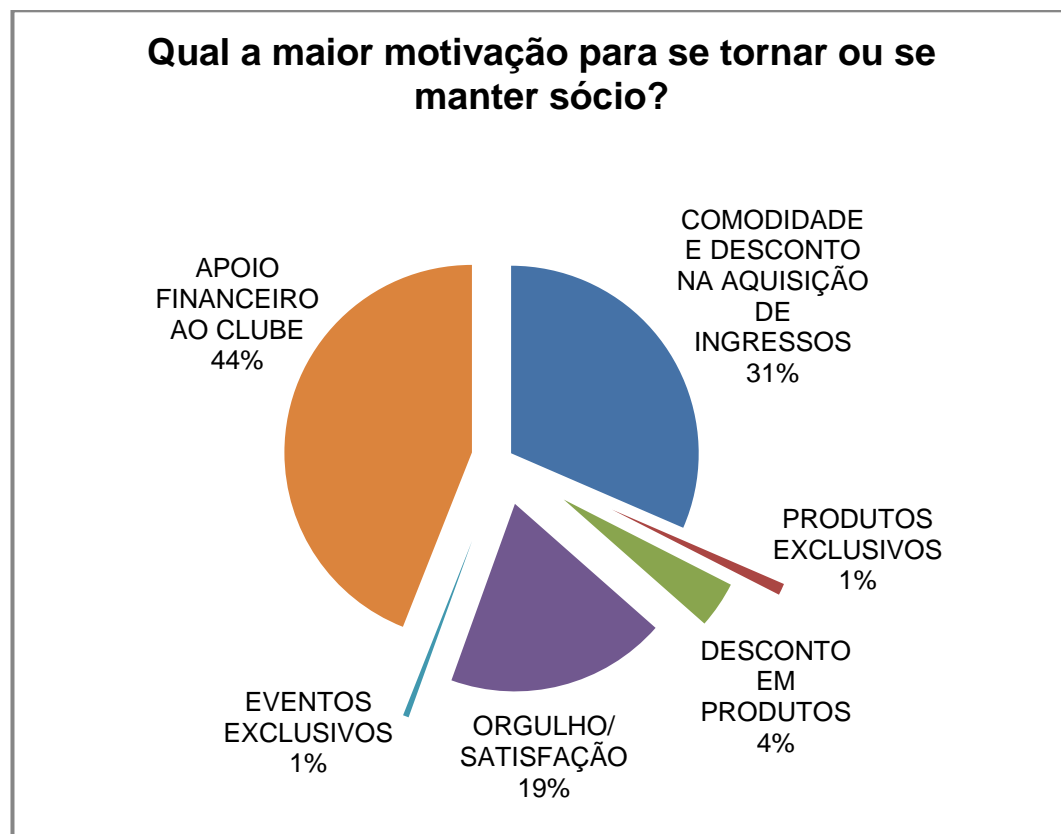
As respostas obtidas reforçam o pensamento de que oferecer um produto esportivo não se limita a favorecer a realização do jogo, isto é, o caráter auto-suficiente tem diminuído, havendo a necessidade de saber responder às dimensões mais subjetivas da demanda, em relação aos seus desejos e necessidades (DESBORDES, *et al.*, 2001).

O preço dos ingressos e a dificuldade para adquiri-los ficam respectivamente com 25% e 7%. Os valores usados na comercialização de ingressos para os jogos giram em torno de R\$ 30 (trinta reais) e o clube distribui nas praças que dispõe que são as lojas e sede do clube, sendo criado posteriormente a aplicação do questionário mais um canal de distribuição de ingressos, a internet, através do site ingressando.com.

Na pergunta seguinte ficou constatado que 72% dos pesquisados não eram sócios do clube, o clube possui uma quantidade inferior a quatro mil associados. De

acordo com Kotler (1998), para compreensão do marketing de relacionamento é necessário entender a melhor forma de atrair e manter os clientes, para Amstrong relatam que para as empresas é mais viável manter do que conquistar novos clientes, para um melhor entendimento sobre essa condição foi perguntado qual seriam os motivos que levam as pessoas a se tornarem sócios, como o questionário foi aplicado aos torcedores independentemente de serem associados ou não a pergunta formulado foi: qual a motivação para tornar-se ou manter-se sócio? E apresentou os seguintes resultados:

Gráfico 5 – Principais motivações para torna-se/manter-se sócio do clube



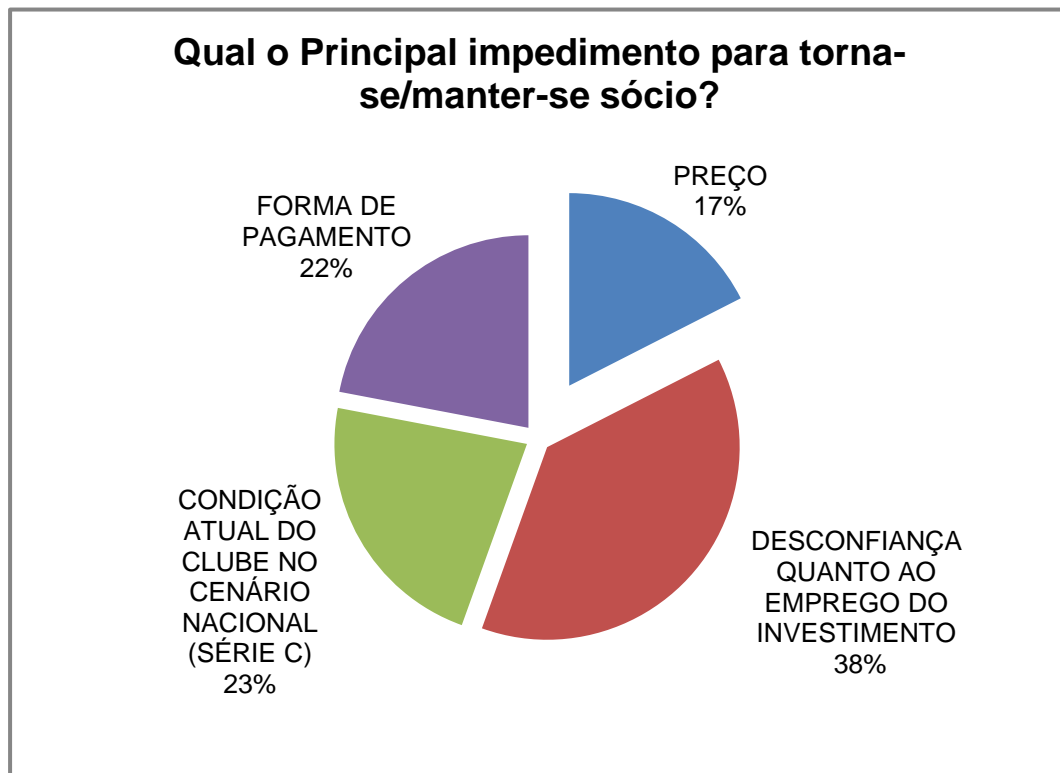
Fonte: Elaborada pelo autor

A resposta mais frequente dos pesquisados, mais precisamente 44%, informaram que o apoio financeiro ao clube seria a motivação para ingressar no quadro de associados do clube, o que demonstra uma conscientização, pois um quadro de sócios é uma fonte de renda importante para os clubes de futebol, mas ao mesmo tempo demonstra uma visão, por parte dos torcedores, que o dinheiro investido não lhe trará benefício, beneficiará somente o clube.

Outra visão distorcida dos torcedores, em relação aos programas de fidelidade dos clubes de futebol em atuação no Brasil, fica evidente na segunda opção mais assinalada, 31% marcaram como motivação para associar-se ao clube a comodidade e os descontos na aquisição de ingressos. Tendo as partidas de futebol como principal evento do produto futebol, esse passa a ser o benefício com maior visibilidade e também o mais relevante que um clube possa oferecer ao seu quadro de associados, porem não é o único.

O orgulho e a satisfação em ser um sócio-torcedor ficaram com 19% da preferência dos participantes da pesquisa, isso se deve ao fato do futebol estar ligado a emoção e paixão dos seus clientes. Somando os 6% restantes estão reunidos às opções: descontos na aquisição de produtos, produtos e eventos exclusivos. O baixo numero assinalado nessas opções demonstram que esses benefícios inexistem ou são irrelevantes nas atuais modalidades de associação praticadas pelo Fortaleza Esporte Clube. Quanto aos impedimentos para tornar-se ou manter-se sócio, a pesquisa obteve os seguintes resultados:

Gráfico 6 - principais impedimentos para torna-se/manter-se sócio do clube



Fonte: Elaborada pelo autor

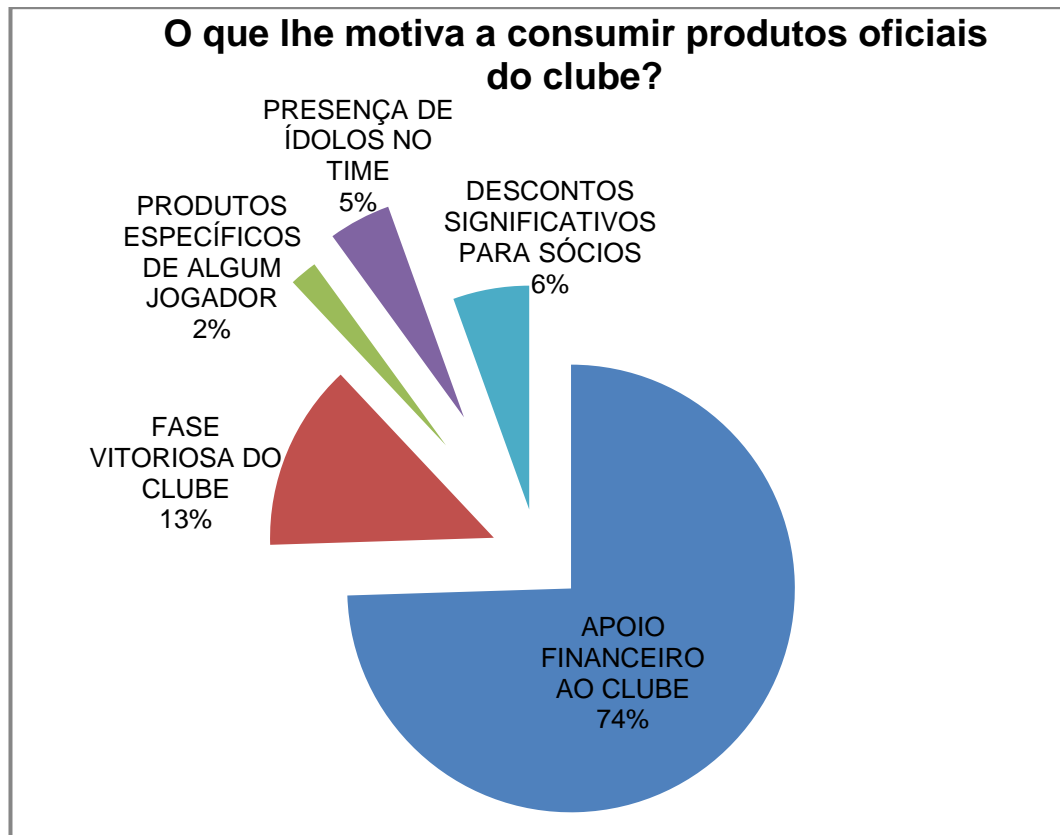
O quesito mais assinalado pelos pesquisados foi desconfiança quanto ao emprego do investimento feito, com 38%. Para Shelt e Sobel (2001) a confiança é a mais influente aliada do profissional que busca o estreitamento das relações, isso demonstra que o clube deve ter mais transparência para ter relacionamentos satisfatórios com seus clientes-torcedores. O fato de o clube estar disputando atualmente o campeonato brasileiro da serie C, influencia na adesão de novos sócios, 23% demonstraram isso como principal impedimento, provando mais uma vez que a confiança e o comprometimento da torcida esta diretamente associado aos resultados alcançados pelo clube em campo.

A forma de pagamento, com 22%, foi o terceiro impedimento mais mencionado na pesquisa. Atualmente o clube disponibiliza como forma de pagamento, para novas adesões ao programa de fidelidade, o pagamento a vista, o débito em conta corrente e o parcelamento em ate 12 vezes nos cartões de credito. O clube disponibilizou, em alguns momentos, o boleto eletrônico emitido mensalmente, como forma alternativa de pagamento, porem com o alto índice de inadimplência o método foi suspenso.

O preço, com 17%, foi o menos assinalado. Para tornar-se sócio do Fortaleza Esporte Clube os valores giram em torno de R\$120 (cento e vinte reais) e R\$1440 (um mil, cento e quarenta reais), valores estes que podem ser parcelados em até 12 vezes. O clube adotou o nome de “Leões do Pici”, fazendo alusão à mascote e o local da sede do clube, o nome tem forte identificação com o clube e fácil assimilação, isso ficou comprovado através da oitava pergunta, onde 88% assinalaram a opção Leões do Pici, quando indagados sobre o nome do programa de fidelidade em vigência.

Foram feitas perguntas relacionadas ao consumo de produtos oficiais e foi possível constatar que 75% dos participantes costumam comprar camisas oficiais do clube, sendo que 22% compram mais de uma camisa, uma do modelo 1 e outra do modelo 2 que geralmente são lançadas anualmente. Quanto as motivações para aquisição de produtos oficiais do clube a pesquisa obteve os seguintes resultados:

Gráfico 7 – Demonstração das motivações para o consumo de produtos oficiais do clube.



Fonte: Elaborada pelo autor

A maior motivação citada foi o apoio financeiro ao clube com 74% dos torcedores. Apoiar financeiramente o clube pode ser considerado um motivo de orgulho e um dos papais fundamentais do torcedor, porém o clube deve oferecer produtos de qualidade, dispostos em locais acessíveis e com preços atrativos, para que haja uma troca, para que o torcedor queira adquirir produtos com o intuito de beneficiar-se, não consumir com obrigatoriedade apenas para contribuir financeiramente com o clube.

A fase vitoriosa do clube, a presença de ídolos no time e produtos específicos de algum jogador, juntas reuniram 20% da preferência dos pesquisados, seguido de descontos significativos para os sócios com 6% das opções assinaladas.

Dando continuidade ao processo de pesquisa foi exposto nomes de ações de marketing e foi pedido aos torcedores que identificassem quais teriam sido

promovidas pelo Fortaleza, sendo possível a escolha de mais de uma opção, o que gerou os seguintes resultados:

Tabela 2 – Quadro de ações de marketing assinaladas pelos torcedores no questionário.

Ação de marketing	Total	%
Navio Tricolor	-	0,00
Confraria Tricolor	59	16,12
Fala Leão	66	18,03
Batismo Tricolor	18	4,92
Jogo do Século	81	22,13
Democracia Tricolor	48	13,11
Fan Clube Tricolor	15	4,10
Projeto 2000	4	1,09
Compromisso Tricolor	25	6,83
Fortaleza Beer	50	13,66
Total	366	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Das dez ações citadas, apenas quatro foram realizadas pelo clube. A ação Navio Tricolor, que não foi assinalada e Batismo Tricolor, que obteve 4,92%, foram realizadas pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, clube do Rio Grande do Sul. O Projeto 2000, que obteve 1,09%, é um projeto pertencente ao Ceará Sporting Club, principal rival do Fortaleza. Os outros nomes citados haviam ligação com o Fortaleza Esporte clube, porém não todos se tratavam de ações de marketing feitas pelo clube. Democracia Tricolor, que obteve 13,11%, se trata de movimento organizado por sócios, conselheiros e ex-dirigentes, com o propósito de debater um novo modelo de gestão para o clube. Entre as principais propostas do movimento, que ganhou notoriedade na mídia esportiva, estavam à reforma estatutária e a profissionalização do departamento de futebol. O compromisso Tricolor, com 6,83%, trata-se também de um movimento, organizado por torcedores que trabalham voluntariamente na busca de melhorias para o clube, já a Fortaleza Beer, com 13,66% dos torcedores, é uma torcida organizada criada recentemente, que tem ganhado bastante visibilidade devido a presença em todos os jogos do Fortaleza e ao fato das demais torcidas organizadas do clube estarem impedidas pelo Ministério Público de entrar nos estádios.

As demais foram realizadas pelo clube, sendo que três delas foram as mais assinaladas: o jogo do século, com 22,13%, o seminário fala leão, com 18,03% e a confraria tricolor, com 16,12%. A ação Fan Clube Tricolor foi a menos marcada entre as que foram realizadas pelo clube o que demonstra a possibilidade de falhas na divulgação e apresentação da ação. Embora tenha acontecido em dia de jogos onde o fluxo de torcedores é intenso e o fato da mesma ocorrer em balcões localizados na entrada do Estádio Presidente Vargas, podemos concluir, baseado nos 4,10% obtido na pesquisa, que a ação não atingiu os torcedores.

O Jogo do Século, a opção mais marcada no questionário, foi à forma a qual a diretoria de marketing do clube denominou a partida contra a equipe do Oeste Futebol Clube, do interior de São Paulo, válida pelas quartas de finais do campeonato brasileiro da serie C. Na ocasião o Fortaleza havia empatado em 1x1 na partida de ida ocorrida na cidade Itápolis-SP, onde o Oeste manda os seus jogos e precisava empatar por 0x0 ou obter uma vitória simples na partida de volta, ocorrida no Estádio Presidente Vargas, para passar de fase e se classificar para serie B no ano de 2013. A realização da partida gerou uma expectativa muito grande perante aos torcedores, houve tumulto na aquisição dos ingressos, devido ao número limitado de lugares no estádio. O jogo do século ficou marcado pelo resultado desfavorável ao clube cearense e pelas cenas de vandalismo proporcionado por indivíduos presentes ao evento. O termo “Jogo do século” nos dá o entendimento que é o jogo mais importante da historia do clube, o que torna incoerente o fato de ter sido usado para nominar um jogo de uma divisão inferior ao histórico tradicional e vitorioso do clube.

Quanto ao meio de comunicação mais utilizado para obter informações sobre o clube, a internet foi a mais citada, com 73% da preferência dos torcedores, seguido de 17% que preferem a televisão e 10% que preferem as rádios. Para McKenna (1992), quando a comunicação é praticada de forma eficaz, ambos os lados lucram. No marketing de relacionamento a comunicação com o consumidor abrange tanto ouvir quanto falar. É por meio de diálogo que os relacionamentos são construídos e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. O clube mantém um site com atualizações diárias e esta presente, através de perfis do clube, nas

principais redes sociais, o que contribui para a preferência dos pesquisados em utilizar as páginas da web para saber mais sobre o clube. Seguindo a temática, foi perguntado aos pesquisados que nota dariam ao desempenho dos perfis do clube nas redes sociais e foi obtido os seguintes números:

Tabela 3 – Notas atribuídas pelos torcedores em relação ao desempenho dos perfis oficiais do clube nas redes sociais.

Notas	Total	%
0 a 2	4	2,00
3 a 4	11	5,50
5 a 6	50	25,00
7 a 8	89	44,50
9 a 10	46	23,00
Total	200	100

Fonte: Elaborada pelo autor

O resultado aponta satisfação, tendo em vista que 67,50% atribuíram notas entre 7 e 10 ao desempenho do clube nas redes sociais.

4.3 Sugestões para melhorar o relacionamento entre o clube e os torcedores

Em alguns momentos da pesquisa foi identificados descontentamento e desconfiança da torcida em relação à gestão do clube. Para Morgan e Hunt (1994) o marketing de relacionamento é fundamentado na confiança. Para Berry (1996) uma relação de confiança é muito difícil de obter e manter no cotidiano organizacional. Dupont (1998) relata que sem a confiança, não haverá comprometimento e conseqüentemente não se alcançará a lealdade.

Constará nessa parte do trabalho, sugestões de ações, que se utilizadas, poderão melhorar o relacionamento entre o clube e os seus torcedores, baseado em estratégias utilizadas por outros clubes e em outras perguntas feitas aos torcedores no questionário aplicado.

De acordo com o pensamento de Vavra (1993) de que os clientes devem ser vistos não só como compradores, mas também com o papel de definição dos

valores que desejam, foi disposta no questionário uma listagem com nove benefícios e foi pedido aos torcedores que enumerassem de 1 a 9, por ordem de preferência, os que eles desejariam que fizessem parte do programa de sócios do Fortaleza Esporte Clube, tendo o questionamento obtido o seguinte resultado:

Tabela 4 – Quadro de ordenamento das prioridades em relação a benefícios sugeridos ao programa de sócios do Fortaleza Esporte Clube.

Benefício	Ordem de prioridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sorteio de prêmios (mensalmente ou em dia de jogos)	20	26	15	12	25	28	17	20	37
Portão de entrada exclusiva no estádio	51	19	21	10	35	10	14	14	26
Uma porcentagem maior de desconto na aquisição de produtos oficiais	19	26	33	38	14	9	27	30	4
Acesso a eventos esportivos do clube (apresentação de jogadores e dos novos uniformes, mesa redonda - torcedores x dirigentes,...)	18	26	22	35	31	28	28	10	2
Caravana para jogos fora da cidade de Fortaleza	24	18	22	9	20	30	28	33	16
Ouvidoria exclusiva para sócios	16	14	20	31	20	33	30	15	21
Telões na sede do clube para transmissão nos dias de jogos fora da cidade de Fortaleza	12	23	23	10	10	31	33	30	28
Construção de uma sede social (piscina, bares,musica ao vivo,...)	30	26	21	28	9	19	13	33	21
Parceria exclusiva do clube com outras empresas para oferecer descontos para os associados.	10	22	23	27	36	12	10	15	45

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os benefícios citados agregariam valor ao programa de fidelidade e de acordo com a preferência dos torcedores a criação de uma entrada exclusiva para os sócios no estádio seria a medida mais satisfatória, dos benefícios sugeridos. No caso do Fortaleza Esporte Clube, que possui uma quantia inferior a 4 mil sócios essa seria uma medida aparentemente fácil de ser tomada, o clube oferece exclusividade para os sócios apenas disponibilizando uma bilheteria exclusiva para que os mesmos possam realizar recargas, isso para os sócios pertencentes aos planos que possuem 50% de desconto na aquisição dos ingressos. Os sócios entram no estádio pelas mesmas entradas disponíveis para o restante da torcida.

A segunda opção mais assinalada como prioridade 1 foi a construção de uma sede social para os associados. Dos benefícios citados, esse talvez seja o mais distante da realidade financeira atual do clube e também não foi possível identificar se algum clube oferece esse tipo de benefício, o fato é que faz parte do anseio de alguns torcedores.

Caravana para acompanhar as partidas do clube, fora da cidade de Fortaleza, foi à terceira opção mais desejada. Essa prática é feita por diversos clubes, podemos citar como exemplo o Sport Lisboa e Benfica, que segundo Marramarco (2010) possui a Benfica Turismo que organiza as excursões dos sócios para acompanhar as partidas em outras cidades. Além de gerar experiência positiva, essa iniciativa aproximaria o torcedor do clube e poderia gerar benefícios financeiros ao clube.

O quarto benefício na preferência dos participantes foi o sorteio de prêmios, vários clubes utilizam dessa prática com o intuito de promover o quadro de associados. Por exemplo, o Sport Club internacional segundo Souza (2006) sorteia a bola do jogo e a camisa do melhor jogador, eleito pelos próprios torcedores, o São Paulo sorteia, mensalmente entre os sócios adimplentes, três camisas oficiais, visitas ao hotel onde os jogadores estão concentrados e visitas ao Estádio do Morumbi e ao centro de treinamento do Clube em Cotia. Ações simples, mas que agregam valor e podem alavancar o programa Leões do Pici.

Os planos em vigência do quadro de associados do Fortaleza disponibiliza aos sócios um desconto de 10% na aquisição de produtos na loja oficial do clube, aumentar essa porcentagem foi a quinta colocação da prioridade 1. Todos os sócios, independente do plano, possuem a mesma porcentagem de desconto. Levando em consideração que os planos possuem valores diferentes, o mais adequado seria oferecer descontos de acordo com o plano de cada associado, oferecendo aos que pagam uma mensalidade de valor superior um maior desconto na compra de produtos oficiais.

Em sexto lugar na preferência dos pesquisados ficou a opção dos sócios terem acesso a eventos esportivos como a apresentação de novos uniformes, apresentação de novos jogadores, debates com os dirigentes do clube e outros. Isso

ocorre em outros clubes brasileiros, Souza (2006) afirma que no Sport Club Internacional, os sócios são sorteados a participarem de reuniões com os dirigentes do clube para debater temas de acordo com o interesse dos próprios torcedores, isso da credibilidade ao papel do torcedor na sugestão de gerenciamento do clube e demonstra transparência ao trabalho executados pelos diretores, no caso do Fortaleza seria uma estratégia importante para estreitar o relacionamento com atual gestão e aumentaria a confiança dos associados. Usando dados do questionário, apenas 16% dos torcedores já acompanharam a apresentação de novos uniformes. Esse é evento que costuma ser restrito a poucas pessoas. Como a camisa oficial é um dos produtos mais consumidos pela torcida e a cada vez que é lançado um novo modelo gera grande expectativa, contemplar alguns sócios seria uma boa estratégia.

A criação de uma ouvidoria exclusiva para os sócios foi pouco mencionada na preferência dos torcedores. O clube dispõe de uma ouvidoria, porem disponível para toda a torcida. Ter uma ouvidoria exclusiva para associados é uma forma de estar sempre disponível ao aperfeiçoamento do programa de fidelidade. É oferecer um melhor atendimento. É dar um tratamento personalizado aos usuários, reconhecendo que falhas poderão existir e o clube estará sempre preparado para ouvir, identificar e corrigi-los. É estabelecer um canal de comunicação eficiente entre o clube e os seus clientes.

Telões para transmitir os jogos que o clube faz fora da cidade de Fortaleza, ficou em penúltimo lugar. Essa pratica era realizada em anos anteriores e funcionava como uma forma de reunir os torcedores e gerar receitas comercializando produtos na sede do clube, mas que há algum tempo não ocorre. É de costume que as pessoas se reúnam para acompanhar as partidas de futebol em restaurantes, sendo que o clube, assim como os restaurantes, poderá comercializar comidas e bebidas, com a diferença de oferecer ao torcedor um ambiente semelhante ao da realização da partida, porem com uma maior identificação do torcedor, pois diferente dos restaurantes que costumam exibir jogos de futebol para torcedores de todos os clubes, acompanhariam a partida na sede do clube somente os torcedores do Fortaleza. Disponibilizar as transmissões na sede do clube é favorecer a integração dos torcedores e mantê-los sempre em contato com o clube. É uma oportunidade de apresentar aos mesmos, produtos relacionados ao clube,

apresentar as vantagens do programa de sócios, esclarecer dúvidas e colher sugestões. O torcedor do Fortaleza não tem o costume de participar de outros eventos relacionados ao clube, 30% afirmam na pesquisa que nunca foram a outro evento relacionado ao clube que não fosse uma partida de futebol, outros 39% afirmaram participarem, apenas, de comemorações referentes ao aniversário do clube, que geralmente ocorrem na sede, o que nos leva a concluir que o clube pode apostar em eventos sociais mais acessíveis aos torcedores como a exibições dos jogos na sede.

Em ultimo lugar na escolha como primeira prioridade na inclusão de benefícios no programa de fidelidade, ficou a parceria exclusiva do clube com outras empresas para oferecer descontos para os associados. O clube esta incluso no “Movimento por um futebol melhor”, que oferece desconto na aquisição de vários produtos para quem é sócio torcedor, porem não é uma exclusividade do Fortaleza Esporte Clube, o movimento conta com a participação de clubes de todo o Brasil.

Vários clubes do Brasil e da Europa adotaram a estratégia de estabelecer parceria com empresas de diversos ramos para agregar mais valor aos planos que oferecem aos seus associados. Podemos citar como exemplo o Sport Lisboa e Benfica, que possui o maior numero de associados do mundo. O clube não só tem parceria com outras empresas, como criou empresas como a Benfica saúde e seguros que disponibiliza a todos os associados um plano de seguro flexível, com descontos a partir de 25% e a Benfica Telecom que coloca a disposição dos associados uma série de aparelhos celulares e planos de comunicação que disponibilizam, por exemplo, poder falar com outro associado do clube. Alem disso é possível obter descontos em hotéis, aluguem de carros, empresas de fast-food, universidades e outras empresas, simplesmente sendo um associado do clube. No Brasil, os clubes com maior número de associados utilizam essa estratégia e embora os resultados revelem certo desinteresse por parte do torcedor do Fortaleza em relação à temática, uma parceria com empresas para descontos exclusivos aos sócios poderia ajudar a expandir o quadro de associados.

A avaliação dos clientes em relação às praticas exercida pelas organizações constituem uma importante ferramenta para se adequar as necessidades dos

clientes. Tendo em vista conhecer o posicionamento dos torcedores em relação ao desempenho dos gestores do Fortaleza Esporte clube, esse foi o tema da última indagação do questionário. Foi pedido aos torcedores que atribuísem nota ao relacionamento da atual gestão do clube com a torcida, tendo os dados abaixo como resultado:

Tabela 5 – Notas atribuídas pelos torcedores ao relacionamento da atual gestão do clube com a torcida.

Notas	Total	%
0 a 2	25	12,50
3 a 4	35	17,50
5 a 6	69	34,50
7 a 8	54	27,00
9 a 10	17	8,50
Total	200	100

Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos concluir com essa avaliação que há divergência entre as partes, embora a maior porcentagem tenha atribuído nota entre 5 e 6. Para o estreitamento das relações é necessário que haja confiança entre as partes envolvidas, ações que possam dar mais transparência, como uma prestação de contas disponível para o acesso dos torcedores, detalhamento dos recursos financeiros do clube mês a mês aumentam a credibilidade do trabalho executado. Saber lidar com as questões políticas que envolvem o clube, afim de que os interesses pessoais não sejam maiores que os objetivos do clube. Estabelecer um relacionamento com o torcedor de modo que ambas as partes possam ser beneficiadas, baseado nas trocas relacionais, confiança e comprometimento, pressupostos essenciais para um bom relacionamento. Os consumidores passam a se sentirem como peças fundamentais da relação quando existe o comprometimento das partes (McKenna 1992, GORDON 1999).

Conseguir separar no entendimento do principal cliente do produto futebol, o resultado obtido pelo clube em campo, dos resultados que o clube pode alcançar fora das quatro linhas, requer comprometimento dos gestores e embora o torcedor tenha um papel importante na arquibancada, capaz de influenciar no resultado da partida, cabe aos dirigentes conquistar a confiança dos torcedores e mostrar que o papel do torcedor é mais decisivo nas finanças, estruturação e evolução do clube.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os princípios do marketing de relacionamento podem ser utilizados no futebol de forma eficiente, isso ficou comprovado através das estratégias utilizadas por outros clubes na captação e retenção de clientes, estabelecendo relações em longo prazo, mantendo-as até o momento em que ambas as partes tenham benefícios. Baseado nos levantamentos feitos através dessa pesquisa, podemos definir um pouco do perfil dos torcedores do Fortaleza Esporte Clube e os seus anseios em relação à gestão do clube.

Os objetivos da pesquisa foram cumpridos, pois foi possível analisar algumas das estratégias utilizadas pela diretoria de marketing do Fortaleza, foi levantado a visão do torcedor em relação às ações de marketing de relacionamento realizadas pelo clube e foram sugeridas, ao Fortaleza Esporte Clube, estratégias baseadas na confiança e no comprometimento, pressupostos essenciais do marketing de relacionamento, julgando serem essenciais para estabelecimento de relações duradouras.. Pode-se perceber também que existem desconfiança e descontentamento de parte da torcida em relação à gestão atual do clube, dentre os motivos levantados estão os recentes insucessos reunidos pelo clube nos últimos anos. O desempenho em campo influencia no relacionamento da torcida com o clube e mostra que não foi realizado um trabalho por parte da diretoria do clube para desvincular os resultados do clube no campo do comprometimento da gestão para com o clube.

Ficou claro também que o Fortaleza não possui um quadro de associados condizente a grandeza do clube, cabendo à gestão iniciar ações que satisfaçam o principal cliente do produto futebol, os seus torcedores. O estudo atentou para realização de ações que geram experiências, como visitas a concentração dos jogadores, premiações, sorteio da bola utilizada nas partidas, sorteio de camisas oficiais, poderem viajar junto com os jogadores, que são praticadas por outros clubes e apresentaram resultados importantes para engrandecimento desses clubes.

O estudo foi importante para avaliar o relacionamento entre clube e torcida em meio à ausência de título e insucessos nos últimos anos e constitui numa

ferramenta importante para implantação de novas práticas gerenciais no âmbito do futebol, mais precisamente no uso das estratégias de marketing de relacionamento. Contribui para evolução do futebol cearense como negocio, reforçando a satisfação e a lealdade dos clientes como fator fundamental para o estabelecimento de relações duradouras e benéficas para os torcedores e o Fortaleza Esporte Clube. O estudo contribui, se tornando mais uma ferramenta de pesquisa para a academia sobre o marketing no futebol, tendo em vista os levantamentos teóricos obtidos através da opinião dos torcedores em meio as pratica exercidas pelo clube.

Dentre às limitações do estudo pode-se citar a ausência de informações disponibilizadas pelo clube, principalmente no que diz respeito às ações de marketing realizadas e os resultados alcançados e em relação ao questionário aplicado aos torcedores no Estádio Presidente Vargas, muitos ao serem abordados não se disponibilizavam a participar da pesquisa.

Os levantamentos feitos pelo estudo sugerem pesquisas futuras sobre a evolução do marketing no esporte, mais precisamente no futebol cearense e sobre o papel do torcedor na reestruturação dos clubes.

REFERÊNCIAS

AFIF, A. **A Bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: - Infinito, 2000.

AMAZONAS, Márcia. Sensibilidade é essencial no diálogo com o cliente. **Revista Forbes Brasil**. São Paulo, 12. mar. 2004, p.38-40.

ARAÚJO, A.G. Placar favorável. **Revista Marketing**. Fev. 2002. -

BAKER, T; SIMPSON, P; SIGUAW, J. 'The Impact of Suppliers' Perceptions of reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs, **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 50-57.

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 400, 2002. Tradução de "Secrets of costumer relationship management".

BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**; tradução Edite Sciulli, São Paulo: Nobel, 2000.

BERRY, L. **Retailers With a Future**: Marketing Management, Spring, V. 5, p.39-46, 1996.

BRETZKE, Mirian, **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos/estrat_mark.html>. Acesso em: 30 out. 2007.

CARDOSO, M, S; GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business**: como se relacionar com clientes aplicando recursos da web. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, M. H. N. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.-

FERRELI, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FORTALEZA esporte clube. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2006. Disponível em < http://pt.wikipedia.org/wiki/Fortaleza_Esporte_Clube> Acesso em: Mar/2014.

GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**. V23, n.1, 1989.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para economia de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEONCINI, M, P (2001) **Entendendo o Negócio do Futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. Tese de Doutorado, USP, São Paulo.

MARRAMARCO, Lucas Colpo. **Marketing esportivo no futebol: a estratégia adotada pelo Grêmio na busca de novos associados**. 2010. Dissertação (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**: Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MORGAN, R.M.; HUNT S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994

MYSKIM, Mauro. **Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2006.

O POVO. Indefinições administrativas causam preocupações e prejuízos ao Fortaleza. Baseado disponível em: < <http://esportes.opovo.com.br> >. Acesso em Fev/2014.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000

SELEME, Acyr *et al.* O Desenvolvimento do Marketing: Uma Perspectiva Histórica. Revista de Gestão USP. São Paulo, v.16, n.1, p. 89-102, jan-mar 2009. Disponível em < <http://www.revistausp.sibi.usp.br/pdf/rege/v16n1/v16n1a06.pdf> >. Acesso em 25 de maio de 2014.

SHAPIRO, Benson e SVIOKLA, John. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOUZA, Alessandro. **A estratégia de marketing de relacionamento do Sport Club Internacional: A filosofia Alma Colorada**. Central de cases ESPM. 2006.

SOMOGGI, A. **As características singulares do esporte como produto de marketing**. Artigo baseado, disponível em: <<http://www.arenasports.com.br>>. Acesso em: Jan/2005.

STONE, Bob. **Marketing Direto**. São Paulo. Nobel, 1992.

STONE, M; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, Liz. **CRM: Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, Fauze najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre, Bookman,

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO AOS TORCEDORES DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Com que frequência você vai ao estádio?

- Regularmente
- Um ou dois jogos por mês, em média.
- Somente em jogos importantes
- Não tenho o costume de ir ao estádio
- Nunca fui ao estádio

Se costuma frequentar, geralmente costuma ir:

- Sozinho
- Acompanhado de um amigo (a) ou namorada (o)
- Em grupo de amigos
- Em família
- Com torcida organizada

O que lhe motiva a frequentar o estádio?

- Fazer parte da torcida organizada
- Como programa de entretenimento
- Preferência de ver o jogo ao vivo
- A festa e vibração da torcida
- Fase vitoriosa do clube

Quais motivos lhe afastam do estádio?

- Estrutura inadequada (assentos, alimentação, condições dos banheiros,...)
- Preço dos ingressos
- Dificuldade na aquisição dos ingressos
- Descontentamento com a gestão do clube

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO AOS TORCEDORES DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Você é sócio torcedor?

- Sim
- Não

Qual a maior motivação para se tornar ou se manter sócio torcedor?

- Comodidade e desconto na aquisição de ingressos
- Produtos exclusivos
- Desconto em produtos
- Orgulho/satisfação
- Eventos exclusivos
- Apoio financeiro ao clube

Qual o Principal impedimento para torna-se/manter-se sócio?

- Preço
- Desconfiança quanto ao emprego do investimento
- Condição atual do clube no cenário nacional (série C)
- Forma de pagamento

Qual o nome do atual programa de sócios do Fortaleza Esporte Clube?

- Leão até o fim
- Leões do Pici
- Exercito Tricolor
- Eu sou Tricolor

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO AOS TORCEDORES DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Na sua avaliação houve melhora no relacionamento com o torcedor após a implantação do programa de sócios?

- Sim
- Não

Você costuma comprar a camisa oficial do clube?

- Não
- Sim, uma camisa por ano (1º uniforme).
- Sim, duas por ano (1º e 2º uniforme).

O que lhe motiva a consumir produtos oficiais do clube?

- Apoio financeiro ao clube
- Fase vitoriosa do clube
- Produtos específicos de algum jogador
- Presença de ídolos no time
- Descontos significativos para sócios

Quais das ações de marketing descritas abaixo foram realizadas pelo Fortaleza Esporte Clube?

- Navio Tricolor
- Confraria Tricolor
- Fala Leão
- Batismo Tricolor
- Jogo do Século
- Democracia Tricolor
- Fan Clube Tricolor
- Projeto 2000
- Compromisso Tricolor
- Fortaleza Beer

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO AOS TORCEDORES DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Qual meio de comunicação você recorre para se manter informado sobre o clube?

- Internet
- Televisão
- Jornal
- Rádio

Enumere de 1 a 9 por ordem de preferência os benefícios citados abaixo que você gostaria que fizessem parte do programa de sócios do Fortaleza Esporte Clube.

- Sorteio de prêmios (mensalmente ou em dia de jogos)
- Portão de entrada exclusiva no estádio
- Uma porcentagem maior de desconto na aquisição de produtos oficiais
- Acesso a eventos esportivos do clube (apresentação de jogadores e dos novos uniformes, mesa redonda - torcedores x dirigentes,...)
- Caravana para jogos fora da cidade de Fortaleza
- Ouvidoria exclusiva para sócios
- Telões na sede do clube para transmissão nos dias de jogos fora da cidade de Fortaleza
- Construção de uma sede social (piscina, bares,musica ao vivo,...)
- Parceria exclusiva do clube com outras empresas para oferecer descontos para os associados.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO APLICADO AOS TORCEDORES DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Que nota você daria ao desempenho dos perfis oficiais do clube nas redes sociais?

- 0 a 2
- 3 a 4
- 5 a 6
- 7 a 8
- 9 a 10

Além de jogos, que outros eventos organizados pelo Fortaleza Esporte Clube você já participou?

- Jantar
- Seminário
- Apresentação de novos uniformes
- Aniversário do clube

Que nota você dá ao relacionamento da atual gestão do Fortaleza Esporte clube com o torcedor?

- 0 a 2
- 3 a 4
- 5 a 6
- 7 a 8
- 9 a 10

