



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

**DANIEL CAVALCANTE DE PAULA**

**AS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO SÓCIO TORCEDOR: O CASO DO**  
**CEARÁ SPORTING CLUB**

**FORTALEZA**

**2015**

**DANIEL CAVALCANTE DE PAULA**

**AS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO SÓCIO TORCEDOR: O CASO DO  
CEARÁ SPORTING CLUB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara.

**FORTALEZA**

**2015**

**DANIEL CAVALCANTE DE PAULA**

**AS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO SÓCIO TORCEDOR: O CASO DO  
CEARÁ SPORTING CLUB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª. Ms. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami  
Universidade Federal do Ceará

À Deus e aos meus pais, pois são a razão da  
minha existência.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela vida que me presenteou para realizar sonhos.

Ao meu pai, Jorge Alberto Vidal de Paula, meu maior exemplo, pelo incentivo que sempre me foi dado para a elaboração do estudo.

À minha mãe, Lucilene Cavalcante de Paula, fonte de amor, carinho e dedicação, que me apoiou nesta conquista e no meu crescimento profissional.

Aos meus irmãos pela compreensão e paciência durante todo este trabalho.

À Profa. Ms. Sônia Regina Amorim Soares, minha orientadora, por todo incentivo, dedicação, paciência, compromisso e sugestões dadas para a elaboração desta monografia.

Aos professores participantes da banca examinadora, Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes e Luiz Carlos Murakami por terem aceitado meu convite.

Aos entrevistados que gentilmente participaram deste estudo.

E a todos os demais, que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste ciclo acadêmico.

“Todos os caminhos estão errados quando  
você não sabe aonde quer chegar”. (William  
Shakespeare)

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo principal analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo Ceará Sporting Club na captação e fidelização dos seus torcedores associados e o seu impacto no planejamento do clube. A fundamentação teórica foi realizada apresentando os conceitos e reflexões sobre o marketing, com foco no marketing de relacionamento, e as utilizações do mix de marketing e análises do marketing esportivo. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, através da aplicação de um questionário e observações diretas, com o diretor administrativo e o diretor de marketing do Ceará Sporting Club. A análise e interpretação dos dados foram apresentadas através da abordagem e experiência na gestão dos entrevistados. Conclui-se que o programa de sócio torcedor, apesar de não ser o maior em valores monetários, é uma fonte de receita constante durante todo o ano e tem um impacto relevante no planejamento da referida instituição.

**Palavras-chave:** Marketing. Marketing de Relacionamento. Marketing Esportivo.

## **ABSTRACT**

This dissertation has as an main purpose of analyze the relationship marketing strategies used by Ceara Sporting Club to attract and retain his associated fans and the impact that this cause in the planning of the club. A theoretical foundation was held presenting the concepts and reflections about marketing, focusing in relationship marketing, and uses of mixing marketing and analysis of sports marketing. The methodology used was a case study, through a questionnaire and systematic observations applied to the administrative director and the marketing director of Ceara Sporting Club. The analysis and interpretation of data were presented through the approach and experience in management of the people interviewed. In conclusion, the member program, despite not being the biggest in monetary values, is a source of constant income throughout the year and has a significant impact on the planning of that institution.

**Keywords:** marketing, relationship marketing, sports marketing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Conceitos centrais de marketing.....	15
<b>Figura 2</b> – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações.....	16
<b>Quadro 1</b> – Funções básicas do marketing.....	18
<b>Quadro 2</b> – Composto de marketing com suas subdivisões.....	22
<b>Quadro 3</b> – Algumas características das tendências qualitativas e quantitativas em pesquisa.....	34
<b>Quadro 4</b> – Planos de sócio torcedor do Ceará Sporting Club.....	42

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>14</b>
<b>3. O MARKETING ESPORTIVO E SUA NATUREZA .....</b>	<b>22</b>
3.1 As estratégias e objetivos do marketing esportivo .....	26
3.2 Marketing de relacionamento como ferramenta do marketing esportivo .....	28
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
4.1 Tipos de pesquisa.....	32
4.2 Objetivos da pesquisa .....	34
4.3 Coleta de dados .....	35
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES DO CEARÁ SPORTING CLUB.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e competitivo em que vivemos, as organizações têm a necessidade de desenvolver novas estratégias de marketing para captação de novos clientes e a fidelização dos já existentes.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing é responsável por identificar e satisfazer as necessidades dos seres humanos da melhor maneira possível, fidelizando os clientes atuais e atraindo novos clientes, sempre com o objetivo de gerar lucros e benefícios à empresa e à sociedade. Algumas pessoas assimilam o marketing apenas ao processo de vendas e propagandas, contudo, estas são apenas algumas das funções dessa ferramenta estratégica para o crescimento das organizações.

Ante a importância de bom relacionamento com o seu cliente, as empresas passaram a investir mais em profissionais de marketing capacitados para desenvolverem estratégias de relacionamentos cada vez mais duradouros e profundos com todas as pessoas ou organizações que afetam, ou podem afetar, de maneira direta ou indireta, o sucesso das atividades da organização.

Diante dessa perspectiva, os clubes de futebol passaram a enxergar com bons olhos a necessidade de criar mecanismos de relacionamento com seus torcedores, com o intuito de gerar benefícios para estes e, em troca, obter retorno financeiro para a sobrevivência do clube, sempre em busca de agregar valor à instituição. Com o cenário econômico desfavorável à obtenção de patrocínios, uma alternativa foi apostar na força do seu torcedor, com intenções de torná-lo o seu maior patrocinador. A partir daí, diversos programas de incentivo foram criados para chamar a atenção do torcedor para colaborar financeiramente nos programas de benefícios oferecidos pelo clube.

Dentre esses programas de incentivo, destaca-se o caráter estratégico do programa de sócio torcedor para o planejamento do clube, que pode até não ser o maior em relação à valores monetários, quando comparado a outras fontes, mas é a receita mais constante, na qual a agremiação pode ancorar suas obrigações financeiras prioritárias, como por exemplo remuneração de jogadores e funcionários administrativos e pagamento de encargos sócio-fiscais.

Esta pesquisa destina-se a esclarecer a questão acerca da situação problema descrita: Qual o impacto do programa de sócio torcedor para o planejamento de um clube de futebol?

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo Ceará Sporting Club na captação e na fidelização dos seus torcedores, através do programa de sócio torcedor, e o seu impacto no planejamento do clube. E especificamente busca-se: conhecer as estratégias de relacionamento na captação e fidelização de sócios utilizadas pelo Ceará Sporting Club, comparando-as com as teorias de marketing de relacionamento e identificar o impacto destas estratégias de relacionamento no planejamento da instituição.

Esta monografia encontra-se dividida em oito seções. Após a introdução, está apresentado o referencial teórico na seção 2 – Conceitos e reflexões sobre o marketing, na visão de autores de referência.

A seção 3 - Mix de marketing e suas utilizações, apresenta conceitos sobre o composto de elementos controlados por uma empresa e as suas utilizações, com o objetivo de promover a sua comunicação com os clientes.

Na seção 4 – Marketing de relacionamento, destaca-se a relevância de a empresa trabalhar com grupos específicos de clientes, promovendo produtos ou pacotes de serviços de acordo com suas necessidades. Em seguida, traz definições, utilizações e a importância do marketing de relacionamento para o sucesso de uma empresa.

A seção 5 – O marketing esportivo e a sua natureza, evidencia a aplicação dos princípios e conceitos do marketing direcionados ao esporte. Nesta seção é concluído o estudo do referencial teórico.

Na seção 6 - Metodologia, são explorados os tipos de pesquisas existentes, os objetivos e a metodologia utilizadas neste trabalho. Em seguida, na seção 7 – Análise dos dados, relata-se o histórico do Ceará Sporting Club, assim como o tratamento dos dados coletados nas entrevistas, fazendo comparação das respostas com as teorias estudadas, de modo a analisar as informações obtidas à luz da fundamentação teórica.

A seção 8 - Considerações finais, consiste na sintetização das principais considerações referentes ao desenvolvimento da pesquisa e seus achados, correlacionando-os com o problema e objetivo inicialmente propostos.

## 2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Um dos assuntos mais comentados e discutidos na atualidade é o *marketing*. É grande a quantidade de pessoas que ainda assimilam o marketing apenas ao processo de efetuar vendas e fazer propagandas. Apesar de não estarem totalmente erradas, pois são duas funções dentre várias outras existentes, mas não as mais importantes, trata-se de uma visão um tanto quanto limitada. O marketing é mais abrangente.

Segundo Kotler e Keller (2012), o *marketing* é responsável por identificar as necessidades humanas e satisfazê-las da melhor maneira possível, de forma a gerar lucros e benefícios, fidelizando clientes atuais e atraindo novos clientes. O autor afirma ainda que “*Marketing* é a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER e KELLER 2012, p.3).

Para Pinheiro e Gullo (2011, p. 19), “*Marketing* é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos.” Essa definição se baseia nos princípios básicos do Marketing, que serão estudados mais detalhadamente no decorrer do trabalho, que são necessidades e desejos, assim como também satisfação, troca, produtos e serviços. No conceito apresentado, essa troca de valores pode ser entendida como, além de produtos (tangíveis) e serviços (intangíveis), elementos como dedicação, tempo, e agradecimentos.

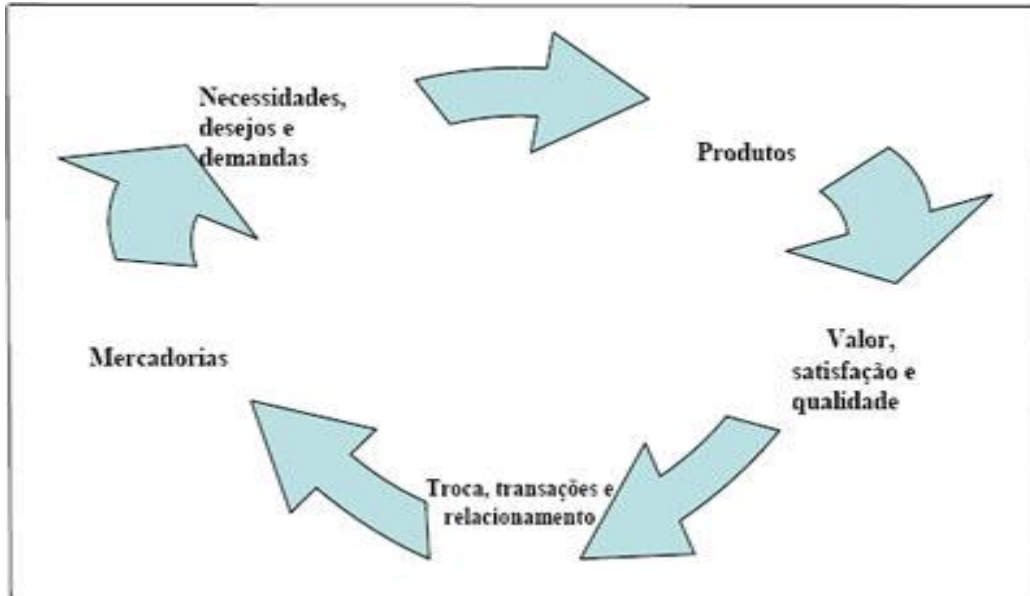
Para Las Casas (2005, p. 26):

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

Nesta definição evidencia-se que, através das trocas, de serviços ou produtos, direcionadas a atender às necessidades e satisfazer os desejos dos consumidores, gera-se uma atividade lucrativa para empresas e indivíduos com o objetivo de fidelizar os clientes já existentes e capturar clientes potenciais, sempre observando o impacto que essas atividades podem ocasionar na sociedade em que estão inseridos.

De forma a sintetizar os conceitos apresentados, Kotler e Keller (2012) afirmam que o marketing tem como principal objetivo suprir necessidades gerando lucros em troca.

Figura 1 – Conceitos centrais de marketing.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme Kotler e Keller (2012).

Conforme visto nas definições anteriores, para um início de entendimento do conceito de marketing, é importante se conhecer os seus dois conceitos básicos: necessidades e desejos.

Sobre necessidade, Kotler e Keller (2012, p. 8) afirmam: “são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo”.

Normalmente, as pessoas têm uma hierarquia de necessidades na qual desejam satisfazê-las uma a uma. Ou seja, na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas, chamadas de fisiológicas, que serão as primeiras a serem realizadas, para depois pensar na seguinte, e assim por diante. De acordo com Godoy (2009), Abraham H. Maslow criou a pirâmide de Maslow ou hierarquia das necessidades, que é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base de pirâmide estão os fatores fundamentais para a sobrevivência do ser humano, tais como: comida, sono, respiração, água, dentre outros. Para que ocorra a satisfação do nível seguinte, faz-se necessário a plena realização do nível anterior, e assim por diante, até se atingir a realização pessoal.

Figura 2 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações



Fonte: Godoy (2009, p.2)

Segundo Godoy (2009), cada nível da pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow pode ser subdividida da seguinte forma:

As necessidades fisiológicas são bem óbvias e geralmente se referem a requisitos para a sobrevivência do indivíduo. Alguns exemplos desta categoria são:

- Alimentação (água e comida);
- Respiração;
- Reprodução;
- Descanso;
- Abrigo;
- Vestimenta;
- Homeostase.

As necessidades de segurança se referem à estabilidade ou manutenção do que se tem. Dentre estas necessidades podemos destacar:

- Segurança física pessoal;
- Segurança financeira;
- Saúde e bem-estar;
- Rede de proteção contra imprevistos.

Depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, o terceiro nível da pirâmide de Maslow aborda as necessidades de associação, que se referem aos anseios do indivíduo em termos sociais. Destaca-se:

- Amizade;
- Intimidade (amigos íntimos, mentores, confidentes);
- Convivência social;
- Família;
- Organizações (clubes, entidades de classe, torcidas);

A ausência destes elementos torna as pessoas suscetíveis à solidão, ansiedade e depressão. Muitas vezes estas necessidades podem, através da pressão dos pares, sobrepor as necessidades psicológicas e de segurança.

Após alcançar as necessidades fisiológicas, de segurança e de associação, o ser humano passa a perseguir a necessidade de estima, ou seja, de ser respeitado em busca da auto-estima e auto-respeito. A estima é um desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros, não apenas a busca de uma aceitação de um grupo, e sim do reconhecimento pessoal e da sua contribuição e importância dentro dele. Conforme Godoy (2009), quando não se atinge tal necessidade, baixa estima e complexo de inferioridade são seus sintomas.

É o último patamar da pirâmide de Maslow, e as pessoas para terem esta motivação precisam que todas as outras tenham sido satisfeitas. Moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito e aceitação dos fatos são fatores para uma realização pessoal.

A necessidade é algo imprescindível para a sobrevivência de um ser humano, a partir dela, podem surgir várias possibilidades de desejos, dependendo da sociedade a qual pertencem esses indivíduos.

Sobre desejo, Kotler e Keller (2012, p.8) afirmam que as necessidades dos seres humanos podem ser transformadas em desejos conforme o seu nível de satisfação:

Essas necessidades se tornam desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. Quando um consumidor norte-americano precisa se alimentar, pode querer um típico sanduiche de cheesesteak da Filadélfia acompanhado de um chá gelado. Já um habitante do Afeganistão que precise se alimentar pode querer arroz, cordeiro e cenouras. Os desejos são moldados pela sociedade a qual pertencemos.

Dentre as afirmações de Kotler e Keller (2012, p. 8), destaca-se que “As demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los”. Além do interesse em adquirir um mesmo produto ou serviço por parte de um grupo de pessoas, é necessário que essas pessoas tenham condições financeiras suficientes para adquiri-los, além de estarem dispostas a comprarem. Os profissionais de marketing são capazes de influenciar pessoas a comprarem produtos que, inicialmente, não teriam interesse. Ou seja, esses profissionais são influenciadores de desejos. Por exemplo: um indivíduo com boas condições financeiras deseja comprar um automóvel novo. O profissional de marketing pode influenciá-lo a comprar um carro de acordo com seu potencial financeiro, promovendo um *status* social.

O quadro abaixo apresenta as principais funções básicas do marketing.

Quadro 1 – Funções básicas do marketing

Funções básicas do Marketing			
Planejamento	Organização	Direção	Controle
1. Reunião de informações. 2. Análise da situação: - Diagnóstico - Prognóstico 3. Definição dos objetivos e das metas. 4. Estratégias (seleção das alternativas). 5. Ações.	1. Definição das atividades. 2. Agrupamento das atividades. 3. Designação das atividades para os grupos responsáveis. 4. Interligação dos grupos, tanto horizontal quanto verticalmente, por meio de relações de autoridade e de sistemas de informação.	1. Delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas. 2. Motivação: proporcionar condições para que haja tanto envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições como colaboração com a organização.	1. Desenvolvimento de instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento. 2. Desenvolvimento de padrões que permitam saber onde se deseja estar a cada momento. 3. Comparação das medidas do desempenho atual com os padrões. 4. Definição de ações para efetuar as correções necessárias.

Fonte: Oliveira (2012, p. 3)

De acordo com McKenna (1991, p. 3), com o avanço da tecnologia e o consequente aumento da competitividade algumas empresas passaram a se voltar mais para o cliente:

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes.

Antes do início da produção em massa por parte das indústrias, os clientes eram conhecidos pelo nome, por onde viviam e o tipo de produto ou serviço que necessitavam e quando os necessitavam. Além disso, a sua maneira de pagamento era conhecida pelo empresário, bem como quanto tinha para gastar e a forma de entrega.

Esses clientes eram divididos em grupos de maior ou menor valor para o negócio, havendo separação, também, com base nas suas necessidades e desejos. Desta forma, ficava interessante para a empresa trabalhar com grupos de clientes específicos, onde lhe eram entregues produtos ou pacotes de serviços de acordo com suas necessidades. Assim, construía-se um vínculo bastante forte entre a empresa e o cliente, onde, mesmo que quisesse mudar para um concorrente, não poderia, pois não teria disponível o mesmo nível de personalização. Com isso, buscava-se uma confiável fonte de receita duradoura, e a construção de um relacionamento a longo prazo com os clientes (MONTEIRO, 2003).

O avanço da tecnologia mundial se encarregou de desenvolver produções em grande escala para diversos mercados. Com isto, ao invés de se manter um relacionamento individual, conhecendo as necessidades e desejos de cada cliente, iniciaram-se pesquisas de mercado, segmentações e a elaboração de padrões de compras para um grupo ou até mesmo para todo um mercado, minimizando as ações de relacionamentos a longo prazo.

Ainda segundo Monteiro (2003), o desenvolvimento da produção em massa trouxe consigo um aumento da concorrência, levando empresas a baixarem seus preços e a iniciar uma guerra pela sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Inicialmente, a baixa no preço de produtos ou serviços pode beneficiar algumas empresas, porém, a longo prazo, pode acarretar em uma diminuição da lucratividade de um mercado por inteiro. Ainda com a colaboração do avanço da tecnologia, a sua acessibilidade generalizada levou à *comoditização*, ou seja, produtos iguais que não agregam valores intangíveis, acirrando a disputa por preços. Para sobreviver nesse cenário, o marketing de relacionamento é um aliado fundamental para que empresas possam desenvolver estratégias de sobrevivência.

Kotler e Keller (2012, p. 18) afirmam que “um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa.”

Compreende-se, portanto, que o marketing de relacionamento é um modelo de negócio centrado no cliente e tem como objetivo desenvolver estratégias buscando manter um bom relacionamento da empresa com o cliente a longo prazo, com uma proposta de promover satisfação contínua e um relacionamento permanente. É um processo que demanda tempo e vislumbra o resultado no futuro, tendo como base atender as necessidades e desejos dos clientes de forma duradoura, tornando-os fãs da marca, e não apenas consumidores do produto ou serviço. É importante que a organização tenha um banco de dados com informações coletadas individualmente de seus clientes, com o propósito de entender as suas especificidades mínimas, oferecendo-lhes produtos ou serviços personalizados, e construindo uma história de relacionamento frutífero para ambas as partes (MONTEIRO, 2003).

Kotler e Keller (2012, p. 19) definem os principais componentes do marketing de relacionamento:

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidades a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Para Kotler e Keller (2012, p. 19), é mais vantajoso para as empresas fidelizar os clientes já existentes do que conseguir atrair um novo, assim como também desenvolver um sistema de relacionamento com seus fornecedores e parceiros, de maneira que todos os envolvidos no processo obtenham benefícios:

Considerando-se que para atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de relacionamento também enfatiza a retenção de clientes. As empresas intensificam seus negócios oferecendo maior variedade de produtos aos que já são seus clientes, treinando funcionários em cross-selling (venda cruzada) e up-selling (venda incremental). O marketing deve conduzir habitualmente não só a gestão do relacionamento com o cliente, como também a gestão de relacionamento com parceiros. As empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso.

O marketing de relacionamento tem foco na subjetividade do consumidor, objetivando fidelizá-lo à sua marca. Esta fidelização tem menor custo para as empresas do que a captação de novos clientes.

Monteiro (2003) aborda que o marketing tradicional identifica as necessidades e desejos dos clientes em vários segmentos de mercado, para, em seguida, desenvolver

estratégias de forma a atendê-los de maneira eficaz, gerando lucro em troca, fidelizando os clientes atuais e atraindo novos clientes. Esse conceito é apropriado para lidar com segmentos. Para criar valor individual a uma pessoa ou uma empresa, de forma a gerar um relacionamento duradouro entre as partes, faz-se necessário repensar as ações de marketing a serem utilizadas, é este o objetivo do marketing de relacionamento direcionado à retenção e orientado para os valores dos clientes.

Segundo Monteiro (2003, p.7), identifica-se algumas características marcantes do marketing tradicional, tais como:

- Identificar grupos de clientes que partilhem necessidades parecidas;
- Desenvolvimento, via pesquisa, de conceitos de produtos alternativos, distintos e diferenciados;
- Pesquisa de preferência de produtos;
- Avaliar até que ponto os clientes podem ser acessados pela comunicação e pela distribuição, e o custo de cada acesso;
- Calcular os custos para produzir a elasticidade preço/volume da demanda e o lucro potencial disponível do segmento;
- Criar experimentos;
- Aprimorar o que necessita ser mudado.

Já para o marketing de relacionamento, Monteiro (2003) afirma que suas principais características:

- Decidir o mix de clientes e o nível de investimentos a serem aplicados em cada cliente;
- Desenvolver estratégias e objetivos que são únicos para cada cliente;
- Identificar e implementar capacidades estratégicas (pessoas, processos, tecnologia, conhecimento e percepção) integradas, para que os objetivos específicos de cada cliente criados na fase anterior sejam atingidos.

De acordo com McKenna (1991), é importante que as empresas desenvolvam estratégias para sobreviver às constantes mudanças impostas pelas mudanças turbulentas impostas pelo mercado dinâmico. Ainda segundo McKenna (1991, p. 48), é necessário construir relações duradouras entre clientes, fornecedores, distribuidores e investidores:

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

### 3. O MARKETING ESPORTIVO E SUA NATUREZA

O mix de marketing é composto por elementos controlados por uma empresa e utilizados com o objetivo de promover a sua comunicação com os clientes. Um administrador, no momento em que realiza o planejamento de um determinado produto, deve levar em consideração as quatro variáveis do composto de marketing, em que, baseado nas diversas situações mercadológicas, elas podem ser agrupadas, e todas estão relacionadas e interdependentes.

Para Las Casas (2005, p. 18), o composto de marketing apresenta as seguintes subdivisões:

Quadro 2 – Composto de marketing com suas subdivisões.

I Produto	II Preço	III Distribuição	IV Promoções
Testes e desenvolvimento do produto	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Transportes	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais	Armazenagem	Promoção de vendas
Embalagem	Condições de pagamento	Logística	Venda pessoal
Marca nominal		Centro de distribuição	Relações públicas
Marca registrada		Franchising	Merchandising
Serviços			Marca nominal
Assistência técnica			Marca registrada
Garantias			Embalagem/rotulagem

Fonte: Las Casas (2005, p. 18)

Ao analisar o composto de marketing proposto por Las Casas, Tuleski (2009, p. 2) faz a seguinte conceituação:

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida e que satisfaça necessidades e desejos de um mercado. Produto inclui não só bens ou serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características. Não necessariamente o produto precisa ser físico. Eles podem existir fisicamente, mas também podem ser serviços, pessoas, locais, organizações, idéias, etc.

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço. Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis. O preço é o único componente do mix de marketing que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade.

O “P” de “praça” também é conhecido como ponto-de-venda ou canal de distribuição e pode ser descrito como sendo uma rede organizada de órgãos e

instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos usuários-finais a fim de realizar a tarefa de marketing. De uma forma mais simples, distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido.

Promoção: Podemos considerar como sendo cinco as principais ferramentas da promoção. São elas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto

Para que o produto final chegue até o consumidor é necessário que ocorra uma combinação dessas ferramentas estratégicas, que tem como objetivo criar valor para o cliente e atingir os anseios da organização. Cabe ao administrador de marketing analisar os consumidores, elaborando estratégias para identificar e selecionar os mercados-alvo de maneira a otimizar ao máximo a utilização dos princípios de mix de marketing, buscando sempre satisfazer as necessidades dos clientes e manter a empresa competitiva no mercado. Um composto de marketing bem elaborado é tido como um grande diferencial competitivo dentro de uma organização. Devido às grandes mudanças que ocorrem nos mercados atuais e sua dinâmica, uma estratégia que funcionou no passado não necessariamente irá atingir o mesmo êxito no presente, por isso, é necessário que as empresas estejam em constante atualização.

Segundo Las Casas (2005, p. 19), alguns autores admitem que o composto de marketing, formado pelos 4 P's, pode ser estendido a outras variáveis, alegando que a forma de comercialização foi alterada:

Hoje em dia, alguns autores procuram modificar os 4 P's para 6 P's, 8 P's, 4 C's e assim por diante, alegando que a forma de comercialização mudou. No entanto, o que se percebe é que não houve necessariamente uma mudança na forma de comercialização, mas uma nova tendência na ênfase da ferramenta utilizada, devido a alterações ambientais. Assim, devido a maior concorrência e exigências dos consumidores, a pesquisa de mercado, por exemplo, pode ser uma ferramenta utilizada com maior frequência para atender às necessidades das empresas. Porém, isto não significa que a pesquisa não tenha sido usada antes, na época em que os conceitos dos 4 P's foi popularizado por McCarthy.

Para Tuleski (2009), “uma empresa que não se dedica a estar sempre se reciclando e fazendo as mudanças necessárias para atender ao dinamismo que o mercado pede, está fadada a começar a perder Market share em um curto período de tempo”. Um dos fatores mais importantes para a manutenção de seus clientes, principal razão de existência de qualquer empresa, é investir no marketing de relacionamento, ou seja, construir e sustentar um relacionamento duradouro, garantindo uma satisfação contínua para ambas as partes.

O conceito de marketing é abrangente, estendendo-se a diversas áreas de atuação, em diversos segmentos de mercado. Na área do esporte, um ramo lucrativo da economia nacional e mundial, também há necessidade de profissionais de marketing capacitados para desempenhar tarefas visando o atingimento dos objetivos organizacionais e das pessoas que participam destas organizações.

A partir do momento em que o esporte deixou de ser apenas uma disputa entre competidores e passou a ser uma atividade econômica de entretenimento para seus torcedores/consumidores, o marketing tornou-se elemento indispensável aos organizadores e participantes do esporte em geral, tais como: federações, ligas, atletas, empresas (MATTAR e MATTAR, 2013).

O esporte já provou ser diferente de qualquer outra atividade de entretenimento e tem movimentado grandes quantias de dinheiro anualmente em todo o mundo. No Brasil, o crescimento do marketing esportivo nos últimos anos têm se desenvolvido devido às ações mercadológicas que são praticadas nos esportes com o objetivo de promover determinado produto e/ou serviço de forma implícita ao consumidor, tendo-o como fator secundário em eventos esportivos, mas promovendo uma participação importante na divulgação (MATTAR e MATTAR, 2013).

O marketing esportivo refere-se à aplicação dos princípios e conceitos gerais do marketing direcionados ao esporte. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), “o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca”. Assim sendo, o foco do marketing esportivo se direciona tanto aos consumidores como à empresa. A sua importância está no aumento contínuo da indústria esportiva, em que tal crescimento sugere um aumento no número de concorrentes, significando uma elevação na competição pela conquista do dinheiro dos consumidores.

Ainda segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 25), as necessidades e a composição demográfica dos consumidores esportivos foram fundamentais para o crescimento da demanda pelo marketing:

À medida que as necessidades e a composição demográfica dos consumidores esportivos se tornaram mais complexas e a competição pelos dólares dos espectadores e participantes aumentou, a demanda pelo marketing profissional também cresceu. Clubes de golfe ou de tênis, equipes profissionais, pequenas faculdades, escolas e programas juvenis, todos buscavam uma forma mais eficaz de

atrair e manter os consumidores. Entre outras coisas, eles sabem que competem por tempo e dinheiro com uma multiplicidade de concorrentes, incluindo os centros comerciais, os enormes complexos de cinemas, os provedores de internet, os concertos musicais e os museus.

De acordo com Bechara (2001, p.4), as principais características do marketing esportivo são:

- São ações de investimentos, feitos no esporte, pela iniciativa privada ou pública, visando retorno de imagem e de mercado, como consequência dos trabalhos de comunicação;
- É a utilização do esporte, por organizações que visam lucro ou interesses específicos, como veículos de comunicação de sua: marca, nome, logotipo ou logomarca;
- São estratégias do planejamento de marketing, da iniciativa privada ou pública, sem nenhum compromisso social, visando à utilização das relações e dos acontecimentos esportivos, a fim de permitir a visibilidade do seu: nome, marca, logotipo ou logomarca; gerando uma maior participação na mente, e, conseqüentemente, uma maior participação no mercado.

Ainda conforme Bechara (2001, p.5), há diversas maneiras do marketing esportivo atuar na promoção de determinado produto e/ou serviço. Dentre elas destacam-se:

- Patrocínio esportivo;
- Apoio de eventos;
- Patrocínio de equipes;
- Compra de espaço nas mídias que transmitem eventos esportivos (durante os eventos e nos intervalos);
- Compra de espaços físicos de exibitécnicas, no local do evento;
- Investimento em mídias alternativas (compra de espaço: na roupa do atleta, no boné do corredor, etc);
- Licenciamento;
- Franquia;
- Promoções de venda.

De forma a explorar as variáveis mercadológicas desta ferramenta de comunicação que é o marketing esportivo, os vários agentes envolvidos no esporte, tais como clubes, federações, atletas, treinadores, contam com profissionais vinculados diretamente aos ambientes esportivos e especializados em desenvolver diversas estratégias de marketing. Essas estratégias podem variar desde patrocínios esportivos a promoções de venda, gerando interesses e percepções através da emoção, fator este que envolve os participantes presentes em todo o mundo esportivo.

Portanto, todo negócio esportivo deve utilizar o marketing esportivo como uma função empresarial, pois é por meio deste que se identificam as necessidades e os desejos dos consumidores e que se levam esses produtos e/ou serviços a eles. Um ótimo desempenho de uma empresa esportiva pode ser medido pela realização dos seus objetivos propostos.

### **3.1 As estratégias e objetivos do marketing esportivo**

Após a etapa preliminar, de diagnósticos e análise de informações, o administrador de marketing esportivo deve desenvolver objetivos e estratégias de marketing compatíveis tanto com a situação que foi diagnosticada como com as características próprias da instituição e as suas limitações (MATTAR e MATTAR, 2013).

Segundo Mattar e Mattar (2013, p.120), “objetivo é a manifestação de intenção a ser alcançada e pode ser estabelecida para qualquer período de tempo; meta é a quantificação dos objetivos em períodos de tempo bem definidos”. Alguns exemplos de objetivos e metas no contexto do marketing esportivo são:

- Objetivo 1: Elevar as receitas totais.
  - Meta 1.1 – Elevar as receitas totais em 50% nos próximos três anos;
  - Meta 1.2 – Elevar a receita com venda de ingressos e carnês em 10% nesta temporada;
  - Meta 1.3 – Elevar o faturamento com patrocínios em 20% na próxima temporada.
- Objetivo 2: Elevar o número de torcedores.
  - Meta – Elevar a quantidade total de torcedores em 10% no próximo ano.
- Objetivo 3: Elevar a frequência de torcedores nos estádios.
  - Meta – Elevar a frequência de torcedores nos estádios em 15% no próximo campeonato.
- Objetivo 4: Elevar o número de praticantes da modalidade.
  - Meta – Elevar o número de praticantes de 50 mil para 80 mil nos próximos dois anos.

Os objetivos do marketing esportivo estão ligados diretamente ao desempenho esportivo da equipe ou instituição, gerando uma forte dependência e necessitando que haja uma coerência entre os objetivos esportivos e os objetivos de marketing. Por exemplo: um clube de futebol tem como objetivo aumentar o número de torcedores que contribuem mensalmente com pagamentos de diferentes valores, a depender do seu poder aquisitivo, que são os sócios torcedores, porém dentro de campo o time não correspondeu às expectativas, frustrando os seus torcedores. Nesse caso o objetivo traçado não será alcançado, pois o desempenho da equipe não foi satisfatório dentro de campo. Sendo assim, se, por qualquer

razão, os objetivos esportivos não forem satisfatórios, certamente os de marketing serão prejudicados e/ou comprometidos.

Ainda de acordo com Mattar e Mattar (2013, p. 125), há uma necessidade de que objetivos esportivos sejam traçados em conjunto com o departamento de marketing da instituição, para que, assim, possam trabalhar em sinergia e atingir os anseios da organização:

O fator dificultador desse processo reside no fato de que os objetivos esportivos transcendem o departamento de marketing da Instituição Esportiva e, por isso, o gestor de marketing deve estar atento ao direcionamento definido pelo departamento esportivo, para então estabelecer objetivos de marketing alinhados a esse direcionamento. Em um cenário ideal, os objetivos e estratégias da Instituição Esportiva, sejam eles em termos técnicos como de marketing, deveriam ser estabelecidos em conjunto entre as áreas técnicas e de marketing – uma vez que são interdependentes – de a se atingir a coerência e a sinergia já mencionados e, sempre que possível. Ser adotado como prática.

Por mais que esta seja a situação ideal para um excelente funcionamento do processo de marketing, o profissional de marketing esportivo não tem o poder de influenciar na qualidade técnica de uma equipe ou atleta, pois são variáveis técnicas que dependem exclusivamente do departamento esportivo da instituição. Diante desta situação, o administrador de marketing fica alheio a qualquer tipo de influência neste sentido, restando, então, atuar e desenvolver estratégias sobre as demais possibilidades de ofertas de produtos e/ou serviços ao mercado, por mais que implique em uma restrição da sua área de atuação. Os objetivos de marketing esportivo visam reforçar a imagem da organização, envolver a empresa com a comunidade (MATTAR e MATTAR, 2013).

Definidos os objetivos e as metas de marketing, é importante que se desenvolva as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los. De acordo com Mattar e Mattar (2013, p.121), se um determinado clube esportivo tem o objetivo de aumentar sua receita na atual temporada, faz-se necessário estabelecer estratégias que serão direcionadas a atingir esse resultado. As estratégias podem ser:

- Investir agressivamente em lançamentos e na extensão de linha de produtos com a marca do clube;
- Expandir a cobertura de distribuição dos produtos do clube;
- Ampliar a comunicação e a divulgação das competições em que o clube está participando;
- Readequar os preços dos eventos, competições e produtos/serviços com a marca do clube;
- Expandir a equipe de vendas e captação de recursos e patrocínios;
- Expandir a equipe de gestão de licenciamentos da marca do clube.

Para que se tenha sinergia entre as estratégias traçadas e os objetivos e metas propostos, é importante que se faça uma análise bem mais ampla dos pontos fortes e fracos da instituição, assim como o de seus concorrentes, pontuando as vantagens e desvantagens competitivas e as oportunidades e ameaças que são inerentes ao ambiente em que estão inseridos. Assim, por exemplo, se o objetivo estratégico é aumentar a presença de público nos locais da competição e percebe-se, através de diagnósticos, que há uma falha nos investimentos direcionados à comunicação e que este é um fundamental fator para que se atinja o objetivo estabelecido, faz-se necessário ampliar a comunicação para que se obtenha êxito no que foi proposto. De forma análoga, se, para o mesmo objetivo que foi proposto anteriormente, o preço estipulado do ingresso para o evento for significativamente maior do que uma outra atividade de entretenimento similar, o gestor de marketing deve verificar a possibilidade de reduzir o preço do ingresso como uma de suas estratégias para aumentar a presença de público na competição (MATTAR e MATTAR, 2013).

### **3.2 Marketing de relacionamento como ferramenta do marketing esportivo**

O marketing esportivo é uma ferramenta de comunicação que está ligada diretamente à paixão e à emoção das pessoas. Isso faz com que se torne um diferencial em relação às demais áreas abrangentes do marketing, pois tem como principal vantagem a sua atuação em consumidores mais relaxados, envolvendo emoção, adrenalina e a vibração por conquistas de uma determinada instituição esportiva. De acordo com Casagrande e Depexe (2010), “transformar um torcedor de um clube de futebol em cliente e consumidor dos seus artigos esportivos é uma estratégia para aumentar os rendimentos financeiros da entidade esportiva”. No Brasil, são poucos os clubes de futebol que conseguem desenvolver estratégias de marketing voltadas a tratar o seu torcedor como um cliente, tendo como consequência a sua fidelização, algo bastante importante para a saúde financeira de qualquer instituição, seja de qual for o ramo de atuação.

As instituições esportivas, em especial os clubes de futebol no Brasil, já tomaram conhecimento da importância de chamar os seus torcedores (seus clientes) para mais perto, inclusive já existem clubes, embora ainda sejam poucos, que receberam o certificado ISO 9001 pelo tratamento de qualidade prestado (IASNOGRODSKI, 2010). Essa interação clube-torcedor é bastante importante, pois a instituição tem a oportunidade de conhecer mais os seus pontos fortes, em busca de mantê-los e aprimorá-los, e os seus pontos fracos, a serem

desenvolvidos, de acordo com as avaliações das necessidades e desejos de seu maior patrimônio, ou seja, o torcedor. Como consequência, trará mais subsídios para eventuais planos que venham a ser colocados em prática com o objetivo de chegar mais próximo de seus torcedores, que, com isso, se sentirá mais valorizado e terá a oportunidade de contribuir com a instituição que ele admira. Assim, no futuro, com possíveis novas ações de marketing que possam vir a ser implantadas, o torcedor terá a sensação de que realmente ele faz parte de todo um contexto que envolve, principalmente, a paixão.

Existe uma forte interação entre o marketing de relacionamento e o marketing esportivo, que, quando administrados em sinergia, conseguem proporcionar grandes resultados às instituições abordadas, tendo sempre em mente o objetivo de identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores finais, no caso os clientes, de forma a fidelizar os já existentes e captar novos torcedores, com o intuito de alimentar a sua paixão pelo esporte e, conseqüentemente, alavancar a saúde financeira da instituição (IASNOGRODSKI, 2010).

De acordo com Iasnogrodski (2010, p. 31), existem algumas razões fundamentais para o investimento no esporte:

O esporte vem sendo uma excelente oportunidade de divulgação, reciclagem e promoção, uma vez que ele funciona de modo simples através do patrocínio a times ou atletas, do licenciamento de produtos, e muitas outras possibilidades. Como objetivos, o marketing esportivo visa 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 a emoção do evento, ser notícia graças à exposição espontânea de outras mídias, etc.

Além de atingir o público presente em um determinado local em que ocorre o patrocínio de uma empresa a um evento/time/produto esportivo, este se estende, também, às pessoas que estão longe e acompanham a cobertura por meios de comunicação. Sendo assim, Iasnogrodski (2010, p. 31) complementa que:

Ao marketing esportivo também estão ligados resultados de compatibilidade entre marca investidora e evento/atleta/time escolhidos, ou seja, o investimento em marketing esportivo deverá corresponder às expectativas, bem como ser dirigido ao segmento de público de interesse da ou das empresas patrocinadoras, produzir impacto visual e emocional na sua audiência, atrair grande público, época oportuna e local para a sua realização, chamar a atenção dos meios de comunicação, revelar novos talentos e promover o encontro do público com seus ídolos, além de promover o desenvolvimento cultural e esportivo e gerar ações motivadoras no âmbito do turismo, do comércio, da cidade ou região.

Como visto, o esporte é responsável por influenciar tanto as pessoas, por ser responsável por envolver vibração, expectativa, empolgação, emoção e paixão por conquistas

da instituição por qual elas torcem, como também por movimentar a economia. Neste estudo, será abordado um dos principais esportes de toda a população mundial: o futebol. (SOUZA, 2011)

O futebol por ser um grande negócio, que envolve elevadas quantias de dinheiro anualmente, foca muito das suas atenções no marketing esportivo para que através dele, consiga conquistar novas fontes de receitas, tais como: patrocínios (englobando as mídias internas e externas), licenciamento de produtos e franquias, venda de produtos e serviços, renda dos jogos e a associação de torcedores ao clube que contribuem mensalmente com um determinado valor, estimulado de acordo com a sua condição financeira. Todos esses elementos citados têm sua parcela de contribuição mensal para o planejamento do clube.

## 4. METODOLOGIA

Pesquisa é um conjunto de ações que tem como objetivo descobrir novos conhecimentos em uma determinada área. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 155), “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”.

Portanto, a pesquisa científica se baseia em um processo metódico de investigação, através de um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, e que recorre a procedimentos científicos visando encontrar respostas para um determinado problema.

Segundo Ruiz (2002, p. 48), “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência”.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 155) existem seis passos para que se obtenha um satisfatório desenvolvimento de um projeto de pesquisa. São eles:

- Seleção do tópico ou problema para investigação;
- Definição e diferenciação do problema;
- Levantamento de hipóteses de trabalho;
- Coleta, sistematização e classificação dos dados;
- Análise e interpretação dos dados;
- Relatório do resultado da pesquisa.

Além do desenvolvimento de um projeto de pesquisa, Marconi e Lakatos (2003, p. 155) propõem quatro etapas para que o planejamento da pesquisa seja bem executado, atingindo todos os objetivos que foram propostos.

### 1. Preparação da pesquisa:

- Decisão;
- Especificação dos objetivos;
- Elaboração de um esquema;
- Constituição da equipe de trabalho;
- Levantamento de recursos e cronograma.

### 2. Fases da pesquisa:

- Escolha do tema;
- Levantamento de dados;
- Formulação do problema;
- Definição dos termos;
- Construção de hipóteses;
- Indicação de variáveis;
- Delimitação da pesquisa;

- Amostragem;
  - Seleção de métodos e técnicas;
  - Organização do instrumental de pesquisa;
  - Teste de instrumentos e procedimentos.
- 3. Execução da pesquisa:**
- Coleta de dados;
  - Elaboração dos dados;
  - Análise e interpretação dos dados;
  - Representação dos dados;
  - Conclusão.
- 4. Relatório de pesquisa.**

Esta seção refere-se às técnicas e aos tipos de estudos e métodos que foram utilizados para a coleta de dados e informações, visando satisfazer os objetivos desta pesquisa.

#### **4.1 Tipos de pesquisas**

De acordo com Gil (2002), é importante a classificação das pesquisas com base nos seus objetivos gerais. É possível classificá-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas, e explicativas, que serão abordadas individualmente a seguir.

- Exploratórias: esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de maneira a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, aprimorando as ideias e descobrindo intuições. Embora as pesquisas exploratórias sejam bastante flexíveis, assumem, na maioria dos casos, a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.
- Descritivas: tem como principal função descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Algumas pesquisas descritivas abordam além da identificação da existência de relações entre variáveis, e ainda pretendem determinar a natureza dessa relação.
- Explicativas: tem como foco identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois procura explicar a razão e o porquê das coisas, tornando-se o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Ainda segundo Gil (2002), para elaborar uma melhor análise em relação a fatos relacionados ao ponto de vista empírico, de maneira a confrontar a visão teórica com os dados da realidade, faz-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da

pesquisa. De acordo com os procedimentos técnicos, as pesquisas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Bibliográfica: a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, e é feita principalmente de livros e artigos científicos.
- Documental: bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, mas diferem-se, essencialmente, na natureza das fontes, já que a pesquisa bibliográfica se utiliza de contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, e a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.
- Experimental: de maneira geral, o experimento representa o melhor exemplo de pesquisa científica, pois consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- *Ex-post-facto*: tem-se um “experimento” que se realiza depois dos fatos. O objetivo básico desse tipo de pesquisa é o mesmo da experimental: verificar a existência de relações entre variáveis. A diferença entre as duas é que os fatos são diferentes, pois na pesquisa *ex-post-facto* estes são espontâneos.
- Pesquisa de levantamento: é caracterizada pela interrogação direta às pessoas, a fim de conhecer o comportamento.
- Estudo de caso: caracteriza-se pelo estudo detalhado e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo, assim, o seu amplo conhecimento, fato este praticamente impossível para os outros tipos considerados. O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, fazendo com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações.
- Pesquisa ação: é um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo participativo.
- Pesquisa participante: caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, sem nenhum planejamento prévio.

De acordo com Appolinário (2006, p. 61), quanto à natureza, a pesquisa pode ser dividida em qualitativa e quantitativa.

Quadro 3 – Algumas características das tendências qualitativas e quantitativas em pesquisa.

Pesquisas preponderantemente quantitativas	Pesquisas preponderantemente qualitativas
Coleta de variáveis predeterminadas	Nem sempre trabalham com o conceito de variáveis; quando o fazem, nem sempre elas são predeterminadas
Análise dos dados normalmente realizada por meio de estatística	Análise subjetiva dos dados
Alto índice de generalização	Possibilidade de generalização baixa ou nula
Comum principalmente nas ciências naturais	Comum principalmente nas ciências sociais
Principal desvantagem: perda da informação qualitativa.	Principal desvantagem: alta dependência da subjetividade do pesquisador
O pesquisador assume um papel mais neutro em relação ao objeto de estudo	O pesquisador envolve-se subjetivamente tanto na observação como na análise do objeto de estudo

Fonte: Appolinário (2006, p. 61)

Tomando por base as comparações realizadas acima, esta pesquisa pode ser definida como uma pesquisa qualitativa, por análise de dados, no que se refere aos objetivos, e um estudo de campo, no que se refere aos procedimentos técnicos, objetivando a coleta de dados e informações, por meio da aplicação de um questionário e de observação direta.

## 4.2 Objetivos da pesquisa

Optou-se pelo Ceará Sporting Club como objeto deste estudo devido à sua acessibilidade, com sede na mesma cidade do autor deste trabalho. Observa-se que o esporte em geral, e principalmente o futebol, exerce um papel fundamental na economia nacional e mundial, pois movimenta milhões de reais, através de rendas dos espetáculos esportivos, patrocínios esportivos e programas de associados, sendo este último considerado o mais promissor, pois através dele um clube de futebol pode ter um faturamento sólido caso desenvolva mecanismos para fidelização e captação por novos associados, que pagam valores fixos mensais em troca de entrada em eventos do clube, descontos em produtos licenciados, dentre outros, tornando-se uma ferramenta imprescindível para o planejamento de uma organização esportiva.

Estas reflexões conduzem ao problema da pesquisa: identificar o impacto do programa de sócio torcedor para o planejamento de um clube de futebol. Diante disto, torna-se objetivo geral de estudo desta pesquisa conhecer e analisar as estratégias de marketing de

relacionamento utilizadas pelo Ceará Sporting Club na captação e na fidelização por novos associados, e o seu impacto no planejamento do clube.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Conhecer as estratégias de marketing de relacionamento na captação e fidelização de sócios utilizadas pelo Ceará Sporting Club;
- Comparar as estratégias do Ceará Sporting Club com as teorias do marketing de relacionamento;
- Identificar o impacto das estratégias de relacionamento no planejamento do clube.

### **4.3 Coleta de dados**

A coleta de dados é feita geralmente através de vários procedimentos qualitativos e quantitativos, tais como: observação, entrevistas formais ou informais, análise de documentos, aplicação de questionários com perguntas abertas ou fechadas, levantamento de dados, etc.

Neste trabalho a coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira através de uma pesquisa no site do clube, obtendo as informações gerais da organização para que se tornasse possível uma fundamentação do caso a ser analisado e o referencial teórico estudado.

Posteriormente, foi elaborado o questionário de pesquisa e realizada a entrevista pessoal com os profissionais que gerenciam o setor administrativo do clube. O tipo de questionário elaborado foi com questões abertas, que direcionaram a conversa entre o pesquisador e o entrevistado pertencente ao universo de interesse da pesquisa, onde estimulou-se a cooperação dos entrevistados.

A entrevista foi conduzida utilizando um questionário que foi conhecido previamente pelos entrevistados, sendo solicitada permissão para gravação das respostas por áudio e para divulgação dos seus respectivos nomes na pesquisa. Optou-se por questões abertas, permitindo, assim, a cooperação no levantamento de informações e possibilitando também cobrir pontos da pesquisa que não foram contemplados no questionário, mas que foram surgindo no decorrer da entrevista e tornaram-se importantes para o estudo.

Foram entrevistados o diretor administrativo/financeiro e o diretor de marketing do Ceará Sporting Club. A primeira entrevista, com o diretor administrativo Sérgio Costa, foi conduzida na loja oficial do clube, situada na Av. Barão de Studart, 1501, Aldeota, no dia 29/10/2015. A segunda entrevista ocorreu na sede da empresa Bolero Comunicação, de propriedade do diretor de marketing Lavor Neto, situada na Rua Visconde de Mauá, 2654, Dionísio Torres, no dia 13/11/2015.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

O Ceará Sporting Club foi fundado no dia 2 de junho de 1914, pelos jovens Luís Esteves Júnior e Pedro Freire, durante um encontro à tarde no Café Art Nouveau, que funcionava na Praça do Ferreira. Durante o encontro, os dois resolveram convidar outros amigos para discutirem a ideia e viabilizar a fundação do clube (Ceará Sporting Club, 2015).

A empolgação e a euforia tomaram conta de todos os participantes e logo foi providenciada a ata de fundação do, como foi inicialmente batizado, Rio Branco Foot-ball Club. Participaram do encontro histórico 24 pessoas que, por unanimidade, escolheram Gilberto Gurgel como o presidente da história.

Ainda conforme Ceará Sporting Club (2015), diante das dificuldades dos jovens para arcar com os custos iniciais do clube, conseguiram juntar dois mil e duzentos réis para ajudar na aquisição do primeiro material, composto de camisas lilases e calções brancos. No ano de seu surgimento, o Rio Branco disputou um campeonato, que foi organizado pelos próprios clubes da época.

Após um ano de fundado, uma assembleia geral foi organizada para discutir e escolher um novo nome para a equipe e eleger a nova diretoria. Por maioria, a agremiação passou a se chamar Ceará Sporting Club, e o uniforme passou das camisas lilases para camisas brancas com listas verticais pretas, cores estas que são utilizadas até hoje, apenas ganhando novas apresentações a cada início de temporada.

Após a coleta dos dados, a fase seguinte constitui-se na análise e interpretação, que tem como objetivo fundamental organizar e substanciar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema identificado, através da abordagem e experiência da gestão dos entrevistados. Já a interpretação é baseada em um sentido mais amplo, em que as respostas estão relacionadas com outros acontecimentos que foram obtidos anteriormente, com o intuito de confrontar as respostas obtidas com o que diz respeito à literatura.

O primeiro entrevistado foi o diretor administrativo/financeiro do Ceará Sporting Club, Sérgio Costa. O segundo foi Raimundo de Lavor Neto, diretor de marketing e sócio da empresa Bolero Comunicação.

Sobre como se processa os segmentos de administração e marketing dentro do clube e quais são os seus objetivos, Lavor Neto foi enfático em dizer que há uma profissionalização e os setores são bem divididos, existindo uma remuneração para o profissional responsável em gerir cada setor, fazendo com que haja uma troca de experiências técnicas com a paixão pelo time, já que a maioria dos membros da diretoria é formada por torcedores. O setor de administração fica responsável pela parte de departamento pessoal, contratos, patrimônio, financeiro, etc. e o setor de marketing com o fortalecimento da marca, através de ações para atrair novos torcedores, criação de novos produtos, campanhas de interação entre o torcedor e o clube, dentre outras atividades, mas sempre visando a captação de recursos. Existe uma empresa terceirizada de marketing, a Bolero Comunicação, que auxilia nas atividades relacionadas à publicidade.

Para o diretor administrativo Sérgio Costa, as duas áreas são totalmente distintas, com papéis diferentes dentro da organização:

A diretoria administrativa é responsável pela parte pessoal, recursos humanos e contabilidade, voltadas para o gerenciamento interno. Já o marketing atua na marca do clube e sua divulgação, das propagandas e mídias, atuando junto ao mercado externo. As duas áreas são totalmente distintas, com objetivos diferentes. Há pessoas totalmente diferenciadas exercendo as duas funções.

As respostas dos gestores evidenciam a teoria de Kotler e Keller (2012), em que o *marketing* é responsável por identificar as necessidades humanas e satisfazê-las da melhor maneira possível, de forma a gerar lucros e benefícios.

Quanto à importância da realização de atividades na mídia, com o intuito de causar uma interação entre clube e torcedor, Sérgio Costa comenta a seguir:

Trabalhamos com todas as mídias existentes: *instagram*, *facebook* e *twitter*. Constantemente, a diretoria de marketing, junto com a empresa que administra o programa de sócio torcedor, está sempre trabalhando com o intuito de divulgar novos produtos e eventos, realizar promoções com os sócios, na intenção de ter um contato direto com o torcedor, e não apenas com aquele que é sócio. A rede social é o contato mais próximo que temos com o torcedor, portanto consideramos bastante importante.

Neste aspecto, Lavor também observou bem a relevância das atividades de mídia, porém alertou para as dificuldades existentes:

Ao mesmo tempo em que o clube considera importante a divulgação da marca e de seus programas de relacionamento, existe a dificuldade de investimentos nas mídias tradicionais (televisão, jornais, entre outros), que poderiam proporcionar um retorno maior devido à sua maior abrangência de divulgação, atingindo todas as classes sociais e em grandes proporções. Diante deste fato, as mídias sociais se tornaram

alternativas bastante praticadas e, de certa forma, eficazes. É uma ferramenta acessível e de menor custo.

Os gestores responderam em comum com a teoria elaborada por Kotler e Keller (2012, p.3), onde “*marketing* é a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”. Neste caso, o intuito maior do clube, através dessa interação com o seu torcedor, é de captar novos associados e manter os já existentes, sempre em busca de satisfazê-los ao máximo.

Diante das inúmeras tarefas existentes e da complexidade que é gerenciar um clube de futebol, a diretoria entrou em consenso e optou pela contratação de uma empresa terceirizada para organizar e gerir o programa de sócio torcedor, com a intenção de profissionalizá-lo e de focar suas atividades no cliente, gerando uma forte relação de troca. Esta empresa tem autonomia para realizar ações e desenvolver atividades mais específicas.

De acordo com Sérgio Costa, a contratação de uma empresa externa para gerenciar o programa de sócio torcedor foi fundamental. Destaca:

Se a administração fosse feita dentro do clube, provavelmente todo esse dinheiro seria direcionado ao futebol, correndo o risco de não ter recursos para a manutenção e continuidade das ações relacionadas ao marketing. Essa empresa fica responsável em gerir todo o percentual arrecadado, arcando com todas as despesas necessárias, recebendo uma quantia pelo trabalho executado e repassando todo o restante para o clube.

O programa de sócio torcedor surgiu de forma empírica, quando um grupo de torcedores resolveu criar um programa bem rudimentar. No ano de 2008, quando a atual gestão iniciou os trabalhos no clube, uma empresa externa foi contratada para desenvolver todo o programa, iniciando um trabalho profissional, com expectativas de crescimento grandes, fazendo valer a força da torcida que o clube possui. Em 2010 houve uma troca na empresa administradora, permanecendo até os dias atuais.

Existem algumas formas para captação de recursos no futebol, tais como:

- Programas de relacionamento com o torcedor;
- Patrocínios estampados nos uniformes;
- Cotas por participações nas competições disputadas;
- Renda dos jogos;
- Venda de produtos;

- Negociação de jogadores.

O Ceará Sporting Club, assim como a maioria dos clubes que possuem grandes torcidas, considera o programa de sócio torcedor como o seu grande alicerce. Apesar de não ser a maior fonte de receita, destaca-se pela regularidade da arrecadação todos os meses, sendo possível um planejamento baseado em um recurso fixo, mesmo ocorrendo pequenas variações existentes entre meses, pois o futebol, assim como outros esportes, é movido pela emoção do seu torcedor. Quando o time está bem, a procura por adesões e a adimplência nos pagamentos aumenta, o mesmo ocorre na situação oposta.

O programa do torcedor oficial do clube, como é conhecido o sócio torcedor, passou por várias reformulações até que se estabeleceu um padrão que agradou a ampla maioria. Até o ano 2012, existia apenas um tipo de plano, sem diferenciação de classe social, de estudantes, idosos e crianças. Ao passar do tempo, percebeu-se que o programa não estava se expandindo o esperado devido à participação dos sócios de menor renda, em razão de quem a mensalidade do clube mantinha-se em patamar insuficiente para arcar com as obrigações e prioridades existentes. Diante disto, iniciou-se a segmentação dos planos para os diferentes públicos, com o objetivo de abranger o máximo de torcedores possíveis, preocupando-se, sempre, em criar valor para o cliente e atingir os anseios da organização, de acordo com a teoria estudada.

Ao serem indagados sobre a relevância da receita oriunda do programa de sócio torcedor do clube, os dois gestores confirmaram que é de suma importância para o planejamento. Sérgio Costa afirmou que:

A receita oriunda do programa de sócio torcedor é hoje a maior patrocinadora do clube. Diferentemente de patrocínios e renda de jogos, que só existem durante períodos de campeonato, ela é constante o ano todo, abastecendo os caixas do clube para arcar com as obrigações mensais, tornando-se essencial para o planejamento da organização. O nosso torcedor é o maior patrocinador do clube. Daí a necessidade de tratarmos sempre de maneira respeitosa, satisfazendo os seus anseios, com o objetivo de termos sempre essa relação mútua entre clube e torcedor.

O gestor se preocupou com requisitos já mencionados por Las Casas (2005, p. 26), em que o marketing atua sempre nessa relação de troca, visando alcançar os objetivos propostos pela organização, tratando o seu cliente como o seu maior patrimônio:

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

Quanto às estratégias utilizadas pelo clube para captação de novos associados os entrevistados responderam de forma semelhante. O diretor administrativo, Sérgio Costa, afirma:

A principal estratégia é o nosso contato direto com o torcedor, através de propagandas, informando constantemente os benefícios proporcionados pelo programa, postagens em redes sociais, trabalhando em dias de jogos com ações diretas com pessoas treinadas buscando à adesão de novos torcedores, através do call-center, que visa trabalhar tanto a renovação como a captação de ingressantes. As estratégias são várias, e depende muito do momento do clube. Quando está bem, buscamos sempre novas atividades em dias de jogos, pois o fluxo de pessoas é grande; quando a fase não está tão boa os eventos são mais cautelosos.

Kotler e Keller (2012, p.19) afirmam que para as empresas é mais vantajoso fidelizar os clientes já existentes do que atrair um novo, assim como também elaborar bons sistemas de relacionamento com seus parceiros e fornecedores com o intuito de todos os envolvidos se beneficiarem. No caso do Ceará Sporting Club, considerado uma empresa, difere das demais pelo fato de o seu cliente, o torcedor, exercer seu sentimento de paixão, querendo sempre ajudar, seja comprando novos produtos, comparecendo aos jogos ou aderindo ao programa de torcedor oficial. Ou seja, a captação de novos clientes é tão importante quanto fidelizar os já existentes, pois dessa maneira a tendência é aumentar cada vez mais os recursos oriundos do seu maior patrocinador, proporcionando um acréscimo na arrecadação e, conseqüentemente, um investimento maior nas contratações de jogadores e no cuidado com o patrimônio. Daí a necessidade das ações de marketing que foram mencionadas pelos entrevistados, pois, se bem difundidas, os torcedores tomam conhecimento dos benefícios e dos valores das parcelas diferenciadas, e passam a aderir ao programa.

O quadro nº 4, consultado no site do clube, demonstra todos os tipos de planos existentes, especificando os seus benefícios, público alvo e os valores anuais.

Quadro 4 – Planos de sócio torcedor do Ceará Sporting Club

Planos	Benefícios	Valores (anual)
Campeão da popularidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Desconto de, no mínimo, 50% no ingresso (inteira) para os jogos de mando do clube na capital.</li> </ul>	De R\$ 180,00 a R\$ 600,00
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre.</li> </ul>	De R\$ 720,00 a R\$ 1.800,00
Teen	<p><b>Plano destinado a jovens entre a faixa etária de 12 a 17 anos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre.</li> </ul>	De R\$ 600,00 a R\$ 1.320,00
Gloriosa	<p><b>Plano destinado exclusivamente ao público feminino.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre.</li> </ul>	De R\$ 600,00 a R\$ 1.320,00
Sênior	<p><b>Plano destinado ao público com faixa etária superior a 60 anos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre.</li> </ul>	De R\$ 600,00 a R\$ 1.320,00
Kid's	<p><b>Plano destinado a crianças de 0 a 11 anos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> </ul>	R\$ 120,00

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre aos locais determinados pelo plano do sócio titular a qual está vinculado.</li> </ul>	
Diamante	<p><b>Exclusivo aos membros do conselho deliberativo do clube.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre.</li> </ul>	R\$ 2.400,00
Pet	<p><b>Exclusivo a animais.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carteirinha personalizada;</li> <li>- Status de mascote oficial do clube.</li> </ul>	R\$ 60,00
Consulado	<p><b>Destinado aos torcedores que moram longe do estado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão personalizado;</li> <li>- Camisa casual exclusiva do programa</li> <li>- Direito de participar das promoções e sorteios;</li> <li>- Desconto de até 15% nas lojas oficiais;</li> <li>- Vantagens e benefícios na rede credenciada do clube de vantagens;</li> <li>- Acesso por catracas exclusivas;</li> <li>- Acesso livre.</li> </ul>	R\$ 180,00 a R\$ 600,00

Fonte: Ceará Sporting Club (2015)

Segundo o diretor de marketing, Lavor Neto, em resposta ao questionamento se há algum benefício para os torcedores que são associados:

Além dos benefícios próprios do clube, como a entrada livre em dias de jogos na capital em portões exclusivos, longe de filas, desconto em produtos oficiais e eventos organizados pelo clube, o torcedor conta ainda com o programa futebol melhor, organizado pela Ambev, que lhe proporciona descontos em diversos produtos em estabelecimentos cadastrados (supermercados, padarias, lojas, faculdades, óticas, bares, pousadas, agência de turismo, entre outros).

Para Sérgio Costa, além de todos os itens citados acima, o torcedor oficial ainda participa de sorteio na entrada dos jogos e o vencedor entra em campo no intervalo da partida para participar de gincanas, visitas ao centro de treinamento do clube e presença exclusiva em eventos de lançamento do uniforme novo para a temporada.

As afirmações acima ilustram a teoria de Kotler e Keller (2012), no que diz respeito ao marketing de relacionamento ser centrado no cliente, tendo como principal objetivo desenvolver estratégias buscando sempre manter um bom relacionamento da empresa com o

cliente a longo prazo, com uma proposta de promover uma contínua satisfação e um relacionamento permanente.

Ao serem perguntados se existem outras iniciativas de relacionamento com o torcedor como fonte de receita para o clube, ambos os gestores responderam que as ações são todas voltadas para o programa de sócio torcedor, como forma de centralizar os serviços oferecidos em um só local. Pode parecer pouco a empresa possuir apenas um único programa de relacionamento com o cliente, porém Monteiro (2003) destaca que o marketing tradicional é responsável por identificar as necessidades e os desejos dos clientes nos diversos segmentos de mercado, para, em seguida, elaborar novos mecanismos estratégicos de forma a atendê-los de maneira eficaz, gerando lucro em troca, fidelizando os clientes atuais e atraindo novos clientes. Portanto, os diretores entrevistados consideram que as ações praticadas pelo departamento de marketing são capazes de identificar as necessidades de seus torcedores, nos diversos segmentos no qual estão inseridos, e o fato de possuir apenas um programa de relacionamento é o suficiente para atender a sua demanda de forma eficaz, buscando ampla satisfação, que, em troca, geram lucros para o clube. Os mecanismos estratégicos elaborados pelo clube estão em sintonia com as novas demandas de mercado, buscando sempre agregar mais qualidade ao serviço prestado.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing de relacionamento visa desenvolver relacionamentos profundos e de vida longa com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, interferir no sucesso das atividades de marketing da uma empresa. Ao serem indagados sobre a forma com que o clube pensa nesse aspecto e as respectivas ações que são direcionadas, o diretor administrativo Sérgio Costa responde:

Se o clube não possuísse um setor de marketing de relacionamento eficaz, o programa de sócio torcedor certamente não funcionaria. O constante contato com o nosso cliente é fundamental para atraí-los e fidelizá-los cada vez mais, e para isso é importante que estejamos oferecendo sempre novidades.

Lavor compartilha do mesmo pensamento de Sérgio Costa:

O clube busca, através do programa de sócio torcedor, manter esse relacionamento contínuo, através das facilidades e benefícios que são oferecidos, buscando sempre atrair e fidelizar os torcedores. Embora o Ceará Sporting tenha mais de dez mil associados hoje, as ações de marketing utilizadas conseguem, através de mecanismos personalizados, atingir um bom nível de comunicação.

Embora o clube trabalhe tanto na captação de novos associados como na fidelização dos já existentes, Kotler e Keller (2012) destacam que mesmo sabendo que para atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de

relacionamento também enfatiza a sua retenção. As empresas intensificam seus negócios oferecendo maior variedade de produtos aos que já são seus clientes. Portanto, para o Ceará Sporting, ou para qualquer outra empresa, é importante salientar que a utilização de técnicas para fidelizar os clientes já existentes torna-se uma prática mais econômica e, até certo ponto, mais fácil, pois já se sabe o perfil do cliente que tem, fazendo-se necessário desenvolver estratégias para que esse mesmo cliente esteja sempre satisfeito, gerando um relacionamento duradouro direcionado aos seus valores.

O questionamento seguinte foi saber como o clube trabalha tendo conhecimento que o futebol é um esporte emotivo, em que o time indo bem vai tudo bem, assim como o contrário, e qual o impacto que esse fator pode causar na relação com o torcedor. O diretor de marketing, Lavor Neto, respondeu:

Sem dúvida alguma os resultados em campo influenciam em qualquer ação do programa de sócio torcedor e na parte comercial do clube. Se o time está fazendo um bom campeonato, a tendência é que o programa cresça, aumentando a procura, assim como se o time estiver mal, falta engajamento dos torcedores. O clube procura trabalhar de forma linear, exercendo o relacionamento com o torcedor em ambas as fases que o time estiver enfrentando.

Sérgio Costa também concorda com o fato de o futebol ser um esporte emotivo, e pondera:

É fundamental termos a ciência que nos momentos positivos precisamos atacar mais fortemente com as ações de marketing, e nos momentos negativos sabermos até aonde podemos ir. Se o tratamento for igual para as fases boas e ruins, o clube pode acabar gastando mais quando não deveria gastar, faltando recursos para outros investimentos. O marketing de um clube de futebol, cujo é movido por emoção, é totalmente diferente de uma empresa, que pode trabalhar de forma linear, sem esse tipo de preocupação.

É importante que o torcedor tenha em mente que ele recebe mais benefícios do que está pagando. Portanto, a fidelização vai além da paixão e da emoção pelo futebol.

Quanto às principais fontes de receita do clube, os gestores citam os patrocínios de televisão, os patrocinadores estampados nos uniformes, o sócio torcedor, que acaba sendo o maior devido à sua constância, como já foi citado a sua importância anteriormente, renda de jogos, que varia de acordo com a fase que o time está, podendo ser a maior fonte de arrecadação, mas que só é possível em épocas de campeonato, daí a importância da constância do programa de sócio torcedor, e, em pequena escala, doações e eventos esporádicos organizados pelo clube. Os diretores enfatizam que o Ceará Sporting Club está em uma situação financeira equilibrada, com todas as obrigações rigorosamente em dia, tendo como principal despesa, em torno de 80% do valor arrecadado, a folha dos jogadores, seguida pela

folha dos funcionários e das despesas administrativas, tais como manutenção do centro de treinamento, alimentação, dentre outras.

De acordo com Bechara (2001, p.5), “há diversas maneiras do marketing esportivo atuar na promoção de determinado produto e/ou serviço. Dentre elas destacam-se: patrocínio esportivo, apoio de eventos, promoções de venda, franquia, licenciamento e investimento em mídias alternativas”. Portanto, é evidente a importância de um bom planejamento de marketing esportivo para a captação de recursos financeiros.

Finalizando as entrevistas, os gestores foram indagados sobre como é realizado o planejamento financeiro do clube. O diretor administrativo Sérgio Costa diz:

O planejamento financeiro de um clube de futebol é complicado devido à dependência do resultado dentro de campo. Ao se planejar a folha de pagamento no começo do ano, pode haver uma variação, pra mais ou pra menos, assim como a receita. Devido a isso, o orçamento é nivelado por baixo, pois sabemos que irá flutuar muito de acordo com os resultados, e a única receita fixa existente é a oriunda do programa de sócio torcedor.

Segundo Lavor Neto, o planejamento financeiro no início do ano é feito, porém muitas vezes não ocorre conforme o esperado:

Todo início de ano é feito um planejamento financeiro, que é encaminhado ao conselho deliberativo para aprovação, com base na expectativa de arrecadação, no qual já se tem uma média dos anos anteriores. Porém, devido o futebol ser um esporte emotivo, ocorre uma grande variação, tanto para mais, como para menos.

Desse modo, concluímos que, embora um clube de futebol seja considerado uma empresa, existe uma diferença na maneira de administrá-los: o clube de futebol é ligado pela emoção dos seus torcedores, não tendo como prever o resultado do jogo e o título do campeonato. Já a empresa possui um certo domínio sobre o produto e/ou serviço que ela oferece, apesar de fatores externos, tais como legislação, crise econômica, escassez de matéria prima, quebra de equipamentos, greve dentre outros poderem alterar este cenário. Embora isso ocorra, é fundamental que o clube de futebol possua um setor administrativo e de marketing profissionalizado, para que ações de relacionamento sejam criadas e executadas de maneira a identificar e satisfazer as necessidades dos seus torcedores, através de processos de troca, de forma a atraí-los e fidelizá-los, gerando lucro em troca. Ficou claro a importância da relação entre clube e torcedor, através do programa de sócio torcedor, para a saúde financeira da instituição, pois trata-se do seu maior patrocinador.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio atual no contexto competitivo do Ceará Sporting Club é consolidar o relacionamento com o cliente como a mais significativa ação estratégica do clube. Para tanto, além de investimentos significativos no departamento de futebol, faz-se necessário a constante atualização profissional dos setores de administração e de marketing, designando pessoas habilitadas a desenvolverem periódicas inovações, a fim de causar laços duradouros com o seu torcedor, aumentando as fontes de receitas do clube e agregando valores em troca disto.

Com relação aos impactos das estratégias de relacionamento no planejamento do clube, percebeu-se que a mudança no pensamento de como se gerir os setores de administração e de marketing, lideradas pela atual gestão, causou melhoras significativas nas receitas do clube. A partir deste momento, o Ceará Sporting Club começou a desenvolver ações voltadas a trazer o seu torcedor para mais perto do clube, que passou a conhecer as ofertas dos planos de sócio torcedor, com os seus diversos benefícios, promoções, dentre outras atividades realizadas, acarretando em um aumento significativo das arrecadações da instituição.

As estratégias utilizadas pelo Ceará Sporting Club estão ligadas diretamente as teorias de marketing de relacionamento, cujo modelo de negócio é centrado no cliente e tem como objetivo criar alternativas visando manter um bom relacionamento a longo prazo, buscando promover satisfação continua e relacionamento permanente. O desenvolvimento do programa de sócio torcedor, que foca na identificação das necessidades dos seus torcedores, através dos diversos tipos de planos e benefícios oferecidos, evidencia este fato, que, misturado com o sentimento de paixão, faz com que aumente os rendimentos financeiros da entidade. Dada a disseminação da importância do marketing de relacionamento no contexto mercadológico, torna-se diferencial competitivo não mais o simples contato com o cliente, mas o relacionamento de qualidade elevada, levando-o a viver experiências significativas que resultem na fidelização.

Quanto às estratégias utilizadas pelo clube para captação e fidelização dos seus torcedores, considera-se satisfatória, visto que diversas ações promocionais são realizadas objetivando atrair novos associados e manter os já existentes. Prova disso foi o aumento do número de sócio torcedor nos últimos anos, quando o time alcançou grandes feitos dentro de

campo. Porém, após não manter a boa fase durante este ano, houve uma redução do quadro, tornando-se desafio para os gestores conscientizar os torcedores que os benefícios oferecidos pelos diversos tipos de planos ofertados pelo clube são superiores aos valores pagos nas mensalidades, trazendo-lhes maiores ganhos, além de contribuir para o crescimento do seu time de coração.

O Ceará Sporting Clube, assim como outros clubes que possuem grandes torcidas, considera o programa de sócio torcedor como o seu grande alicerce, que, apesar de não ser o maior em relação à arrecadação, perdendo para cotas de televisão e rendas de jogos na capital cearense, que só ocorrem em períodos de campeonato, é considerado o mais importante devido à sua constância, tratado como o maior patrocinador da instituição. Quanto às estratégias utilizadas para captação de novos associados, foi constatado que o clube tem um contato direto com o seu torcedor, informando os benefícios dos diversos planos existentes, através das redes sociais e trabalhos em dias de jogos. As mesmas ações são exercidas para a fidelização dos clientes já existentes, apesar de ter sido considerado na teoria que é mais vantajoso fidelizá-lo do que atrai-lo, segundo o critério financeiro. Considera-se positivo o fato do clube focar nas duas ações, pois quanto maior o número de torcedores associados, maior será a sua receita e, conseqüentemente, maiores serão os investimentos na contratação de jogadores e no cuidado com o patrimônio da instituição.

Portanto, diante das dificuldades de se conseguir patrocínios para estampar marcas de empresas nos uniformes dos clubes e da burocracia para conseguir aumento nas cotas de participações nos campeonatos, focar no seu cliente como forma de obter bons retornos financeiros tem sido considerado uma saída importante para a saúde financeira de um clube de futebol. Assim, o direcionamento estratégico da atual gestão do Ceará Sporting Club no relacionamento com o seu torcedor foi considerado satisfatório, visto que o seu impacto é relevante no planejamento da instituição que, apesar de não ser o maior em valores monetários, é constante e permanente, fundamental para a estabilidade financeira do clube.

Esta monografia apresenta algumas limitações: o universo pesquisado foi restrito devido os diretores estarem trabalhando intensamente, sem disponibilidade para a realização das entrevistas, focando todas as suas ações na luta pela permanência na divisão em que o clube se encontra. Sugere-se que no futuro, seja realizada uma pesquisa que abranja mais representantes das áreas que foram abordadas. Contudo, considera-se que o problema em questão foi elucidado e todos os objetivos realizados.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BECHARA, Marco. **Marketing esportivo: resultados com ética e compromisso social**. Rio de Janeiro: CEGED, 2001. Disponível em: <<http://www.gestaodesportiva.com.br/ebook%20Bechara.pdf>>. Acesso em: 20 julho 2015.
- CASAGRANDE, Magno Cassiano; DEPEXE, Sandra Dalcul. Marketing de Relacionamento como ferramenta do Marketing Esportivo: um estudo do Exército Gremista. **Caderno de Educação Física**, Marechal Cândido Rondon, v. 9, n. 17, p. 23-35, jul./dez. 2010.
- CEARÁ SPORTING CLUB. O Clube. **História**. Disponível em: <<http://www.cearasc.com/o-clube/historia/>>. Acesso em: 08 dezembro. 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Adelize Leite de. **A Hierarquia das Necessidades de Maslow: Pirâmide de Maslow**. CEDET, São Paulo, 11 julho 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-piramide-de-maslow.html>>. Acesso em: 07 julho 2015.
- IASNOGRODSKI, Fábio Utz. **O Inter e o seu torcedor: um plano de marketing para a fidelização de colorados do interior do estado**. Porto Alegre, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzze. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, Michel Fauze, MATTAR, Fauze Najib (org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2013.
- MONTEIRO, Marcos Cruz Walsh. **Marketing de Relacionamento: proposta de um Plano de Marketing**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado Executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3700/000338286.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 julho 2015.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Santuário, 1991.
- MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Marketing esportivo**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, Braulio et all (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.
- PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de marketing: suporte às estratégias de negócios das empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica. Guia para referência nos estudos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Adriano Lopes de. Et al. Análise do futebol no Brasil como um fenômeno sociocultural. **EFDeportes.com**, Buenos Aires, ano 16, n. 159, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd159/futebol-como-um-fenomeno-sociocultural.htm>>. Acesso em: 03 dezembro 2015.

TULESKI, Yumi Mori. **Mix de Marketing: 4 P's** (Produto, Preço, Promoção e Praça). CEDET, São Paulo, 11 abril 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php/?Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>>. Acesso em: 10 novembro 2015.

**APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES DO  
CEARÁ SPORTING CLUB.**

1. Como funcionam os segmentos de administração e de marketing do clube? Quais os objetivos de ambos os segmentos? Há pessoas designadas especificamente para estas funções?
2. Como o clube considera a realização de atividades na mídia (citar quais tipos de mídia)?
3. A receita oriunda do Programa Socio Torcedor tem relevância para o planejamento do clube? Se sim, como?
4. Como e porque aconteceu a criação do Programa Socio Torcedor?
5. Quais as estratégias utilizadas pelo clube para captação de novos torcedores associados?
6. Há algum benefício para os torcedores que já são associados do clube, com a intenção de fidelizá-los? Se sim, quais são?
7. Além de Programa Socio Torcedor existem outras iniciativas de relacionamento com o torcedor com o objetivo de geração de receita para o clube?
8. Sabe-se que o objetivo do marketing (de relacionamento) é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. Como o clube pensa sobre este objetivo? Quais ações do clube estão conectadas com estes objetivos?
9. Sabe-se que o futebol é um esporte bastante emotivo, em que o time indo bem tudo vai bem, como ocorre também o contrário. Como o clube Ceará SC trabalha com este fato? Já aconteceram momentos em que o futebol do time estava ruim e prejudicou as relações com os torcedores? E momentos em que o bom futebol aproximou torcedores do clube? Relate fatos e quais ações feitas pelo clube em ambas situações: para minimizar as insatisfações e para potencializar as alegrias.
10. Quais as principais fontes de receita do clube? Citar ordem decrescente.  
  
Considera que hoje o clube tem sua sustentação financeira equilibrada?  
  
Quais despesas mais impactantes?  
  
Como é feito o planejamento financeiro do clube?  
  
Existem planos ou sugestões de mudanças para o equilíbrio financeiro do clube?
11. Qual o impacto da receita oriunda do sócio torcedor para o clube?

12. De que maneira o clube projeta esta receita fixa no seu planejamento anual (ou a cada dois anos, etc)?