



Dissertação de Mestrado

**PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS DE MARKETING ESPORTIVO NAS
DECISÕES DE GERENCIAMENTO DO FUTEBOL: O CASO DO ESPORTE
CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA**

Mauro Myskiw

PPGCMH

Santa Maria, RS, Brasil

2003

**PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS DE MARKETING ESPORTIVO NAS
DECISÕES DE GERENCIAMENTO DO FUTEBOL: O CASO DO ESPORTE
CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA**

por

Mauro Myskiw

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em
Ciência do Movimento Humano, Área de Concentração em Comunicação,
Movimento e Mídia na Educação Física, da Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Ciência do
Movimento Humano**.

PPGCMH

Santa Maria, RS, Brasil

2003

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação Física e Desportos
Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS DE MARKETING ESPORTIVO NAS
DECISÕES DE GERENCIAMENTO DO FUTEBOL: O CASO DO ESPORTE
CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA**

Elaborada por
Mauro Myskiw

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciência do Movimento Humano

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Carvalho
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Prof. Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira

Santa Maria, junho de 2003.

© 2003

Todos os direitos autorais reservados a Mauro Myskiw. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.
Endereço: Rua João Attilio Zampiere, 741, ap. 241, Bairro Camobi, Santa Maria, RS, 97105-490; Fone (0xx)226-1410; End. Eletr: mmyskiw@hotmail.com

A razão de existir do futebol é o torcedor.
(Autor desconhecido)

Dedico este trabalho à Nestor e Leocádia, meus queridos pais, e à Jociane, minha linda esposa.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Jociane, pelo amor, companheirismo e compreensão.

A meus pais (Nestor e Leocádia), pelos exemplos de vida.

Ao meu irmão (Antonio), pelo apoio incondicional.

Ao Prof. Sérgio Carvalho, pelas orientações e paciência.

À Prof. Marli Hatje, pelo apoio e oportunidades.

Ao Prof. Roque Luiz Moro, pelos convites à reflexão.

À Prof. Luciana Erina Palma, pelas contribuições no trabalho.

Aos colegas do Laboratório (Gustavo, Manuel, Débora, Viviane, Viviane Fernandes), pelas trocas de conhecimento.

Ao Prof. Rudimar Antunes da Rocha, pela mediação com o “mundo” do marketing.

Aos Dirigentes e Ex-Dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, pela participação no trabalho.

Aos colegas da FADEP (Pato Branco/PR) e ex-colegas da FAG (Cascavel/PR), pelos momentos aprendizagem.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
ÍNDICE DE QUADROS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMO.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	23
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	23
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
1.4 JUSTIFICATIVA	24
2 METODOLOGIA	25
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	25
2.2 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	27
2.2.1 <i>Observação</i>	28
2.2.2 <i>Entrevista</i>	28
2.2.3 <i>Documentos</i>	30
2.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	30
2.3.1 <i>Categorias Relacionadas à Análise Situacional</i>	32
2.3.1.1 Ameaças dos Prestadores de Serviços.....	32
2.3.1.2 Ameaça da Demanda Elástica	32
2.3.1.3 Oportunidade do posicionamento do futebol na mente dos consumidores	32
2.3.1.4 Ameaça dos Produtos Substitutos	32
2.3.1.5 Oportunidade do Relacionamento com a Mídia	32
2.3.1.6 Ameaça dos Interesses da Imprensa Local.....	33
2.3.1.7 Ameaça do Custo Fixo Alto	33
2.3.1.8 Ameaça da Ausência de Diferenciação	33
2.3.1.9 Ameaça dos Interesses da Federação Gaúcha de Futebol.....	33
2.3.1.10 Fraqueza de Posições Divergentes.....	33
2.3.1.11 Ameaças Estáveis da Economia	34
2.3.1.12 Ameaças Legislação em Vigor	34
2.3.1.13 Ameaças Naturais do Clima	34
2.3.1.14 Fraqueza das Instalações do Estádio	34
2.3.1.15 Ameaça da Falta de Credibilidade	34
2.3.2 <i>Categorias Relacionadas às Decisões Estratégicas de Marketing</i>	34
2.3.2.1 Diferenciação em Busca da Penetração no Mercado	34
2.3.2.2 Desenvolvimento do Produto em Busca da Diferenciação	35

2.3.2.3	Posição de Baixo Custo em Busca da Penetração no Mercado	35
2.3.2.4	Diversificação	35
2.3.3	<i>Categorias Relacionadas às Decisões Táticas de Marketing.....</i>	35
2.3.3.1	Decisões de Recursos Humanos	35
2.3.3.2	Decisões de Instalações.....	35
2.3.3.3	Decisões de Competição.....	36
2.3.3.4	Decisões de Imagem.....	36
2.3.3.5	Decisões de Serviços	36
2.3.3.6	Decisões de Processos.....	36
2.3.3.7	Decisões de Materiais	36
2.3.3.8	Decisões de Preço em Condições Comerciais.....	36
2.3.3.9	Decisões de Preço em Relação ao Concorrente.....	37
2.3.3.10	Decisões de Apreçamento pela Determinação dos Custos.....	37
2.3.3.11	Decisões por Discriminação do Preço.....	37
2.3.3.12	Decisões de Apreçamento por Penetração	37
2.3.3.13	Decisões de Apreçamento por Curto Prazo	37
2.3.3.14	Decisões de Apreçamento por Temporada.....	38
2.3.3.15	Decisões de Distribuição Indireta	38
2.3.3.16	Decisões de Distribuição Direta	38
2.3.3.17	Ausência Decisões de Lugar	38
2.3.3.18	Decisões de Publicidade Não-Paga	38
2.3.3.19	Decisões de Promoção de Venda com Base no Preço	38
2.3.3.20	Decisões da Segmentação da Promoção por Usuário	38
2.3.3.21	Decisão de Promoção por Venda Pessoal	39
2.3.3.22	Decisão de Promoção por Relações Públicas.....	39
3	CLUBES DE FUTEBOL E MARKETING ESPORTIVO.....	40
3.1	PROCESSO DE MARKETING DO ESPORTE	44
3.2	MARKETING ESPORTIVO	47
3.3	PRODUTO ESPORTIVO	49
4	ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA	51
4.1	CARACTERÍSTICAS DA CIDADE DE SANTA MARIA	51
4.2	SANTA MARIA E O FUTEBOL	57
4.3	ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA.....	59
4.4	CICLO DE VIDA DO PRODUTO OFERTADO PELO ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA	62
4.4.1	<i>Fase de Introdução</i>	65
4.4.2	<i>Fase de Crescimento</i>	65
4.4.3	<i>Fase de Maturidade.....</i>	66
4.4.4	<i>Fase de Declínio</i>	66
4.5	PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS DO ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA	68
4.5.1	<i>Relacionamentos de Negócio do Esporte Clube Internacional de Santa Maria</i>	72
4.6	FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS.....	76
4.6.1	<i>Ameaças dos Prestadores de Serviços.....</i>	79
4.6.2	<i>Ameaças da Demanda Elástica</i>	81
4.6.3	<i>Oportunidade do Posicionamento do Futebol na Mente dos Consumidores.....</i>	83
4.6.4	<i>Ameaças dos Produtos Substitutos.....</i>	85

4.6.5	<i>Oportunidade do Relacionamento com a Mídia</i>	87
4.6.6	<i>Ameaça dos Interesses da Imprensa Local</i>	88
4.6.7	<i>Ameaça do Custo Fixo Alto</i>	90
4.6.8	<i>Ameaça da Ausência de Diferenciação</i>	91
4.6.9	<i>Ameaça dos Interesses da Federação Gaúcha de Futebol</i>	94
4.6.10	<i>Fraqueza de Posições Divergentes</i>	96
4.6.11	<i>Ameaças de Aspectos Econômicos da cidade de Santa Maria</i>	98
4.6.12	<i>Ameaças da Legislação em vigor</i>	100
4.6.13	<i>Ameaças naturais do clima</i>	101
4.6.14	<i>Fraqueza das Instalações do Estádio</i>	102
4.6.15	<i>Ameaça da Falta de Credibilidade</i>	103
5	DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING ESPORTIVO SELECIONADAS	105
5.1	DECISÕES ESTRATÉGICAS SELECIONADAS PELOS DIRIGENTES	108
5.1.1	<i>Diferenciação em busca da penetração no mercado</i>	109
5.1.2	<i>Desenvolvimento do produto em busca da diferenciação</i>	112
5.1.3	<i>Posição de baixo custo em busca da penetração no mercado</i>	116
5.1.4	<i>Diversificação</i>	120
6	DECISÕES DE MIX DE MARKETING ESPORTIVO SELECIONADAS	121
6.1	DECISÕES DO PRODUTO	123
6.1.1	<i>Decisões de Produto Seleccionadas pelos Dirigentes</i>	126
6.1.1.1	Decisões de Recursos Humanos	126
6.1.1.2	Decisões de Instalações	133
6.1.1.3	Decisões de Competição	136
6.1.1.4	Decisões de Imagem	137
6.1.1.5	Decisões de Serviços	140
6.1.1.6	Decisões de Processos	141
6.1.1.7	Decisões de Materiais	142
6.2	DECISÕES DE PREÇO	143
6.2.1	<i>Decisões de Preço Seleccionadas pelos Dirigentes</i>	146
6.2.1.1	Decisões em Condições Comerciais (demanda elástica)	146
6.2.1.2	Decisões em Relação ao Concorrente	150
6.2.1.3	Decisões de Apreçamento pela Determinação dos Custos	151
6.2.1.4	Decisões por Discriminação do Preço	154
6.2.1.5	Decisões de Apreçamento por Penetração	155
6.2.1.6	Decisões de Apreçamento por Curto Prazo	158
6.2.1.7	Decisões de Apreçamento por Temporada	160
6.3	DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO	160
6.3.1	<i>Decisões de Distribuição Seleccionadas pelos Dirigentes</i>	162
6.3.1.1	Decisões de Distribuição Indireta	162
6.3.1.2	Decisões de Distribuição Direta	166
6.3.1.3	Decisões de Pontos de Venda	168
6.3.1.4	Ausência de Decisões de Lugar	168
6.4	DECISÕES DE PROMOÇÃO	172
6.4.1	<i>Decisões de Promoção Seleccionadas pelos Dirigentes</i>	179
6.4.1.1	Decisões de Publicidade Não-Paga	179
6.4.1.2	Decisões de Promoção de Venda com Base no Preço	184
6.4.1.3	Decisões de Segmentação da Promoção por Usuário	185
6.4.1.4	Decisões de Promoção por Venda Pessoal	188

6.4.1.5	Decisões de Promoção por Relações Públicas.....	189
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	193
7.1	SOBRE O ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA.....	193
7.2	SOBRE O AMBIENTE ESTRATÉGICO DE MARKETING ESPORTIVO.....	197
7.3	SOBRE O AMBIENTE TÁTICO DE MARKETING ESPORTIVO.....	203
7.4	SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA.....	209
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	211
8.1	JORNAIS.....	217
8.2	DEPOIMENTOS.....	218

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Gestão de Marketing no Esporte – MMP (Lewis & Appenzeller, apud Mullin, Hardy & Sutton, 1999, p. 48)	45
Figura 2 – Estrutura contingencial para estratégia de marketing esportivo (Shank, 2002, p. 46).....	46
Figura 3 – Seqüência de criação e entrega de valor (Lanning & Michaels, apud Kotler, 2000, p. 107)	47
Figura 4 – Participação dos Setores Econômicos do Município de Santa Maria/RS (Minello, 2002, p. 26)	54
Figura 5 – As três fases principais do esporte moderno.	63
Figura 6 – Ciclo de Vida do Produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria.	64
Figura 7 – Apresentação dos elementos tangíveis e intangíveis do produto esportivo e seu mercado primário e secundário (Brooks, 1994, p. 90). .	70
Figura 8 – Macrossistema de Relacionamento no Futebol como Negócio (Aidar & Leoncini, 2000)	71
Figura 9 – Estrutura Integrada de Negócios para as Organizações de Futebol: a economia do mercado futebolístico	72
Figura 10 – Retrato da Estrutura Integrada de Negócios do Esporte Clube Internacional de Santa Maria	75
Figura 11 – Logomarca do Esporte Clube Internacional de Santa Maria.....	93
Figura 12 - Moradores em domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal da pessoa responsável pelo domicílio, em Santa Maria – Senso Demográfico 2000 (IBGE, 2002).	99
Figura 13 – Etapa de criação de valor para um clube de futebol (Minquet, 2001) ..	124
Figura 14 – Arquibancada denominada Geral	134
Figura 15 – Campo e Arquibancada Coberta (cadeiras numeradas).....	135
Figura 16 – Banheiro da Geral (vista externa) e barraca de alimentação/copa	135
Figura 17 – Banheiro das cadeiras numeradas (vista interna).....	135
Figura 18 – Praça de Alimentação/Copa das cadeiras numeradas	136
Figura 19 – Vista à Leste Nordeste da Av. Liberdade.....	139
Figura 20 – Vista à Oeste Sudoeste na Rua Ana Ney, fundos do Pavilhão B.	139
Figura 21 – Vista à Oeste Sudoeste na Rua Ana Nery, frente do Estádio (parte reformada).	140
Figura 22 – Vista à Oeste Sudoeste na Rua Ana Nery, frente do Estádio.	140
Figura 23 - Preços dos ingressos praticados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube na temporada 2002 (Jornal A Razão, 2002).	150
Figura 24 – Método de determinação de preço aceitável (Chevalier, apud Desbordes, Ohl e Tribou, 1999, p. 373).....	156
Figura 25 – Possíveis combinações de canais de distribuição do produto esportivo (Mullin, Hardy e Sutton, 1999, p. 250)	163
Figura 26 – Invasão de terrenos nas proximidades do Estádio Presidente Vargas.	169
Figura 27 – Mapa da cidade de Santa Maria – Região central.	171
Figura 28 – Hierarquia de Efeitos (Shank, 2002, p. 346)	174

Figura 29 – Segmentos de usuários (Mullin, <i>apud</i> Mullin, Hardy e Sutton, 1999, p. 207).....	175
Figura 30 – As duas cadeias de relacionamento do futebol (Aidar & Leoncini, 2000, p. 56).....	190
Figura 31 - Lógica de fornecimento de valor ao consumidor/cliente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano 2002.	204

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Pessoas responsáveis pelas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002.....	29
Tabela 2 – Número de empresas no Setor do Comércio no Município de Santa Maria/RS.....	54
Tabela 3 - Número de empresas no Setor de Serviços no Município de Santa Maria/RS.....	55
Tabela 4 - Número de empresas no Setor da Indústria no Município de Santa Maria/RS.....	55
Tabela 5 - Perfil Econômico-Tributário do Município de Santa Maria, ano base 2000.	56
Tabela 6 – Média de Público e Renda do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube no Campeonato da Divisão de Acesso do Futebol Gaúcho/2002.	82
Tabela 7 - Valor do rendimento nominal médio mensal, valor do rendimento nominal mediano mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes, em Santa Maria/RS – Senso Demográfico 2000 (IBGE, 2002).	99
Tabela 8 - Jogadores contratados pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria no mês de dezembro de 2002.	128
Tabela 9 – Objetivos na promoção do produto futebol.....	174

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Unidades de Análise, Matriz de Análise e Sub-Unidades de Análise do estudo.	26
Quadro 2 - Jogos realizados pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube, no ano de 2002, no Estádio Presidente Vargas.	149
Quadro 3 - Variação de funcionários remunerados no Departamento de Futebol do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube em 2002.	153
Quadro 4 - Categorias de propostas de patrocinadores pessoa jurídica desenvolvido pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, para a temporada 2003 (Jornal A Razão, 12/12/2002, p. 19)	186
Quadro 5 – Esforços Estratégicos de Marketing Esportivo selecionados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, por gestão.	198
Quadro 6 – Esforços Táticos de Marketing Esportivo selecionados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, por gestão.....	203

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista: Ex-Vice-Presidente Departamento de Marketing do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Moisés Velazques Filho.	219
Anexo 2 – Roteiro de Entrevista: Vice-Presidente Departamento de Marketing do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Heriberto Marquette.	222
Anexo 3 – Roteiro de Entrevista: Ex-presidente do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Aníbal Rolin.	224
Anexo 4 – Roteiro de Entrevista: Presidente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Sr. Luiz Carlos Iop Druzian.	226
Anexo 5 – Roteiro de Entrevista: Ex-Vice-Presidente de Futebol do Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Marion Garcia.	228
Anexo 6 – Roteiro de Entrevista: Vice-Presidente de Futebol do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Sr. Sérgio Savian.	230
Anexo 7 – Carta de Cessão das Entrevistas.	232

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano
Universidade Federal de Santa Maria

PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS DE MARKETING ESPORTIVO NAS DECISÕES DE GERENCIAMENTO DO FUTEBOL: O CASO DO ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA

AUTOR: MAURO MYSKIW

ORIENTADOR: SÉRGIO CARVALHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 28 de julho de 2003.

Este trabalho apresenta uma investigação sobre a incorporação de fundamentos estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único incorporado, do tipo explanatório. A coleta de dados foi baseada em várias fontes de evidências – entrevistas, documentação, registro de arquivos e observação direta. A análise dos dados foi desenvolvida a partir da categorização dos conteúdos, seguindo o modelo qualitativo, em que se recorreu a indicadores não freqüências suscetíveis de permitir inferências, tanto pela presença como pela ausência. Os resultados apresentaram o contexto/mercado do Clube e a incorporação (ou não) dos princípios estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões dos dirigentes. As discussões realizadas permitiram afirmar que os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria incorporaram princípios estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões de gerenciamento do departamento de futebol, no ano de 2002. Em geral, essa incorporação emergiu informalmente para fazer frente às demandas do ambiente, tendo como base o conceito de marketing orientado para venda e esforços míopes.

Palavras-chave: marketing esportivo, gerenciamento, futebol.

ABSTRACT

Dissertation of Master's Degree
Program of Masters Degree in Science of the Human Movement
Federal University of Santa Maria

STRATEGIC AND TACTICAL BEGINNINGS OF SPORTING MARKETING IN THE DECISIONS OF ADMINISTRATION OF THE SOCCER: THE CASE OF THE ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL OF SANTA MARIA

AUTHOR: MAURO MYSKIW

GUIDING: SÉRGIO CARVALHO

Dates and Place of the Defense: Santa Maria, July 28, 2003.

This work presents an investigation about the incorporation of strategic and tactical foundations of sporting marketing in the decisions of administration of Santa Maria's Esporte Clube Internacional, in the year of 2002. The research was characterized as a study of incorporate only case, of the type explanatory. The collection of data was based on several sources of evidences - interviews, documentation, registration of files and direct observation. The analysis of the data was developed starting from the categorization of the contents, following the qualitative model, in that it was fallen back upon indicators no susceptible frequencies of allowing inferences, so much for the presence as for the absence. The results presented the context/market-place of the Club and the incorporation (or no) of the strategic and tactical beginnings of sporting marketing in the leaders' decisions. The accomplished discussions allowed to affirm that the leaders of Santa Maria's Esporte Clube Internacional incorporated strategic and tactical beginnings of sporting marketing in the decisions of administration of the soccer department, in the year of 2002. In general, that incorporation emerged informally to do front to the demands of the atmosphere, tends as base the marketing concept guided for sale and short-sighted efforts.

Key-words: sports marketing, management, soccer.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA

A partir do momento que a indústria do esporte tornou-se, efetivamente, parte da indústria do entretenimento, as empresas passaram a investir nos esportes globalizados e promover uma verdadeira implosão mercadológica no setor como um todo. No bojo dessa nova revolução, surge a concepção do esporte como produto¹, que cresce numa velocidade espantosa.

O futebol espetáculo é um excelente produto, pois está fortemente posicionado na mente dos seus consumidores, possui a liderança na sua categoria e seu mercado apresenta possibilidades de crescimento. Porém, esta realidade não garante o sucesso para todos os clubes de futebol do país, fazendo com que a assimilação dos processos gerenciais de marketing esportivo atuem de maneira cada vez mais decisiva no relacionamento entre a entidade esportiva e o cliente/consumidor, como principal maneira de buscar o fortalecimento, crescimento ou sobrevivência no mercado.

Historicamente o produto futebol passou por três fases principais. Nasceu como prática ritualística de guerra, de lazer/recreação, na forma de jogo popular; assumiu novo significado e função com a sua racionalização e conquista simbólica das massas, na forma de esporte amador; e mais recentemente consolidou-se numa valorosa indústria, oferecendo oportunidades de trabalho, ganhando contorno de negócio, na forma de esporte espetáculo.

Apesar da resistência, no último século, o profissionalismo tem sido incorporado tanto à função dos jogadores, comissão técnica e, mais recentemente, à função dos gestores e organizadores, destituindo o modelo híbrido de administração, em decorrência das mudanças externas, hodiernamente, das pressões do mercado.

Esta ultima etapa foi sinalizada a partir da realização da primeira Copa do Mundo de Futebol em 1930 no Uruguai, da utilização da tecnologia de satélites no México em 1970, e das estratégias de marketing esportivo desenvolvidas pela Coca-

¹ O entendimento de produto adotado nesta reflexão foi buscado em Kotler & Armstrong (1999). Para estes autores produto é “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (p. 190).

Cola e Adidas. Esses foram apenas alguns fatos que levaram à caracterização do futebol como uma indústria, pois a partir dos espetáculos futebolísticos são produzidos muitos outros produtos, o que, em última instância, exige uma condução mais organizada e profissional.

O futebol, sem dúvida, representa a maior dimensão da indústria esportiva mundial e, cada vez mais, se parece com o modelo norte-americano de administração esportiva. No Brasil, a derrota na final da Copa de 50 parece ter impulsionado o movimento pelo profissionalismo, havendo alguns fatos centrais, sobretudo na década de 70, que solidificaram os primeiros passos para a instituição do futebol como produto, tais como a regulamentação da profissão de jogador de futebol (lei do passe), a criação da loteria esportiva, e a criação da Confederação Brasileira de Futebol.

Nos anos 80, com o aumento dos salários de jogadores, dos custos de produção do espetáculo, inadimplência dos associados, os clubes passaram por grandes dificuldades. Nesse momento o modelo de clube-empresa surge como uma proposta, os patrocinadores começam a perceber os benefícios da associação com o futebol, e a TV passa a pagar pelos direitos de imagem. Todos esses fatores agregaram responsabilidades gerenciais aos dirigentes que se viram obrigados a especializarem-se ou a contratar especialistas, a fim de obter duas condições básicas de sobrevivência no mercado: regularidade de resultados e caixa equilibrado.

A instituição da Comissão de Reformulação do Desporto em 1985, que culminou na introdução do Art. 217 na Constituição Federal de 1988, garantiu, entre outros elementos, a autonomia das entidades esportivas quanto a sua organização e funcionamento. Em decorrência disso, a lei 6.251/75 caracterizou-se desatualizada, surgindo a Lei Zico (8.672/93) para regulamentar o disposto na Carta Magna, mas que foi tímida em sua utilização. O futebol, em particular, não promoveu severas mudanças em decorrência dessa normatização, pois o sistema adotado continuou a não atender a maioria dos clubes, sendo prejudicial aos atletas.

Apesar disso, o futebol passou a ser uma verdadeira indústria, encaminhada ao profissionalismo e à empresarização. Isto, porém, ocorreu num processo evolutivo determinado pelo crescimento da importância econômica inerente à modalidade na indústria do entretenimento. A partir do consumidor final (o torcedor) pôde-se vislumbrar a possibilidade dos consumidores intermediários do futebol. A

mídia, loterias esportivas, empresas de marketing, patrocinadores, etc., surgiram do relacionamento torcedor-clubes.

A partir dessas relações, da Lei Pelé (9615/98) e Lei 9.981/00 (que altera a Lei Pelé), o futebol rendimento efetivamente tornou-se negócio e o que circula em torno dele é negócio. O futebol não está mais sob a tutela do Estado, sendo reconhecida sua autonomia e responsabilidade como entidade comercial, por isso depende cada vez mais da própria organização para sua sustentação no mercado. Assim a gestão das competições e dos clubes é a atividade mais importante para os dirigentes do futebol profissional, pois é a partir das suas decisões que os clientes se posicionam para comprar os produtos e serviços relacionados.

A par disso, a atividade de gerenciamento (de marketing) cresceu em importância pelo fato de que grande parte da receita dos Clubes era das negociações dos jogadores, o que a Lei Pelé gradualmente extinguiu, fazendo com que os Clubes buscassem novas formas de venda do seu produto (o jogo, o espetáculo), até porque atualmente o jogador tem maior liberdade nas relações de trabalho².

As dúvidas que impulsionaram o desenvolvimento desse estudo referem-se a esta autonomia e responsabilidade reconhecidas legalmente, que foram observadas no exercício profissional de atividades relacionadas à Administração e Legislação Esportiva, com ênfase na importância crescente da absorção dos pressupostos de marketing no ambiente esportivo. A questão do estudo perpassa pela explicação de como os clubes têm absorvido as leis (os princípios) do marketing esportivo? Como os pressupostos do marketing esportivo têm influenciado as decisões dos dirigentes no gerenciamento do futebol?

Reconhece-se que, a partir da autonomia conquistada e mudanças no mercado, os profissionais envolvidos no gerenciamento esportivo devam compreender o significado e amplitude do marketing conforme empregado pela área de administração esportiva. Esta, sem dúvida, não se resume na captação de recursos, na divulgação e venda do produto ou mesmo na alocação de departamentos isolados com o objetivo de conquistar clientes.

² Nesse sentido, a discussão pode ser aumentada em relação ao papel da multa rescisória como uma nova forma de arrecadar receitas, dos direitos federativos do clube, como também em relação aos benefícios dados ao Clube formador do jogador, amplamente discutidos no cenário brasileiro.

No contexto esportivo tem-se entendido como marketing do esporte a aplicação dos princípios e processos de marketing no produto esportivo dirigidos a consumidores do esporte (Shank, 2002). Por ocasião deste estudo, em virtude da abordagem à gestão, tem-se entendido o marketing como uma função gerencial de caráter estrutural que busca ajustar a oferta do Esporte Clube Internacional de Santa Maria a demandas específicas do mercado, visando atender os desejos e necessidades dos consumidores, levando em conta o bem estar do clube, respeitando as exigências e limitações do ambiente³.

Os princípios e processos de marketing, ao longo da história, orientaram esforços para diversos focos (produção, venda, propaganda, clientes, concorrentes, segmentos, relacionamento). O esporte não é diferente de qualquer outro produto/mercado, sendo necessário compreender os seus consumidores, compreender os outros produtos que podem oferecer as mesmas vantagens, saber por que algumas pessoas buscam entretenimento nos esportes e não na música, saber por que as pessoas vão até o estádio para assistir um jogo e não ficam em casa assistindo TV ou cuidando do jardim.

O marketing esportivo, para Desbordes, Ohl e Tribou (2001), responde aos problemas diários com os quais se deparam os produtores de bens e ofertantes de serviços esportivos frente a uma demanda em rápida evolução, sendo que o consumo esportivo apresenta suficientes especificidades econômicas para justificar que a oferta desenvolva um marketing adaptado às culturas esportivas. Isto quer dizer que um Clube esportivo deve elaborar e compor um processo de marketing considerando ao mesmo tempo uma demanda atípica em alguns aspectos. O futebol, por exemplo, tem uma história, atores, remete a cultura de grupos e regiões, enfrenta problemas econômicos como sociais e políticos que, em última instância, garantem a venda, o que não é o mesmo que vender qualquer outro produto.

O mercado do produto esportivo vem sofrendo alterações significativas, sobretudo com os avanços da tecnologia. Novas modalidades e acontecimentos esportivos, novas atrações na TV, novas tecnologias, mais interatividade, são alguns elementos que determinaram alterações do mercado de massa para o mercado em segmentos e mais recentemente para os clientes individuais. O advento do *pay-per-view*, do *zipping* e *zapping*, aliada à escassez de tempo disponível e a tendência de

³ Trata-se de uma abordagem mais próxima da Administração de Marketing Esportivo.

maior interesse das pessoas pelo lar, por exemplo, podem ser fatores determinantes na configuração do mercado.

Aumentaram as pressões para que os gerentes das organizações produtoras do esporte considerem a administração do processo de marketing esportivo para atender os desejos e necessidades dos consumidores e garantir o bem estar da organização. Dentro desse processo, a seleção de valor (no âmbito do marketing estratégico) e o fornecimento de valor (no âmbito do marketing tático) representam um papel importante nas decisões gerenciais⁴, cujo objetivo é produzir as respostas desejadas do mercado-alvo.

No início do ano de 2002 os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria alteraram o nome/marca para Santa Maria Esporte Clube, buscando maior identificação da organização com o município e penetração no mercado. Configurou-se o uso de princípios de marketing (posicionamento), tendo em vista o fato de que o caráter auto-suficiente da organização tem diminuído. Oferecer um produto esportivo não se limita mais a favorecer a realização do jogo, havendo a necessidade de saber responder as dimensões mais subjetivas da demanda.

Considerando a autonomia e responsabilidade, as mudanças no mercado, na legislação esportiva e a singularidade do produto futebol, neste estudo pretende-se elucidar o seguinte problema: ***Como e porque os dirigentes incorporaram (ou não) princípios estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002?***

Tomou-se como referência o caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria⁵ pela acessibilidade e pelo potencial de caso revelador na elucidação do problema proposto.

⁴ Em sua obra *Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*, Pereira (1997) afirma que a função do dirigente é eminentemente decisória. Gerir é tomar decisões, que são atos de poder.

⁵ Decorrente de elementos tradicionais ou mesmo mercadológicos o clube ora em estudo, ao longo de sua história recebeu várias denominações, tais como Internacional de Santa Maria, Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Santa Maria Esporte Clube, Interzinho. Mas, por ocasião deste estudo, para mencionar a entidade será utilizada a denominação **Esporte Clube Internacional de Santa Maria**, a qual englobará o entendimento dos demais nomes, salvo em condições especiais em que a denominação seja alvo da investigação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a incorporação de fundamentos estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Situar o Esporte Clube Internacional de Santa Maria no contexto do mercado Brasileiro, Gaúcho e Santa-mariense, procurando traçar o Ciclo de Vida do Produto (CVP), identificar o seu *portfólio* de negócios e verificar as contingências internas e externas;
- Identificar princípios estratégicos de marketing esportivo incorporados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria nas decisões de gerenciamento da organização, no ano de 2002;
- Identificar princípios táticos de marketing (composto/*mix* de marketing) esportivo incorporados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria nas decisões de gerenciamento da organização, no ano de 2002.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Considerando os objetivos do estudo, optou-se pelas seguintes delimitações:

1. O lapso temporal estabelecido para o levantamento de dados foi o ano de 2002, período em que ocorreram mudanças significativas no Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Nesse ano, o conselho diretivo da entidade alterou a marca para Santa Maria Esporte Clube, com o objetivo de melhorar sua situação financeira;
2. Em relação ao processo de marketing esportivo delimitou-se a investigação a incorporação de princípios no *âmbito estratégico* de marketing esportivo que engloba a segmentação, público alvo e

posicionamento, e no *âmbito tático* de marketing esportivo que abrange a manipulação do *mix/composto* mercadológico.

1.4 JUSTIFICATIVA

O cenário atual do futebol tem apontado para o aumento da concorrência no seu setor de comercialização primária (participantes, espectadores e voluntários), sendo este o regulador do seu potencial de negociação com outros setores secundários (patrocínio, licenciamento da marca, merchandising, etc.). Além disso, o custo de produção do produto futebol tem crescido exponencialmente, cujos motivos estão diretamente relacionados aos altos salários dos jogadores e comissão técnica, como também às taxas de transferências e *bichos*⁶.

Os estudos relacionados ao desenvolvimento de esforços de marketing do futebol realizados no Brasil são escassos, havendo a necessidade de entender as características dessa dinâmica com maior profundidade. Por isso, propõe-se uma abordagem qualitativa na solução do problema de pesquisa ora proposto, em que se busca levantar informações que não seriam encontradas de outra forma.

Os resultados obtidos através dessa abordagem servirão para melhor compreender a utilização dos pressupostos de marketing esportivo no ambiente do futebol, em pequenos clubes, como maneira de enfrentar as forças da indústria. Tais elementos contribuirão para o processo de tomada de decisões dos dirigentes esportivos ligados à administração do futebol.

Embora se trate de uma pesquisa aplicada, tem-se entendido como justificativa para esse trabalho, uma pequena contribuição para a autonomia e legitimação da Educação Física enquanto área autônoma de conhecimento que colabora significativamente na produção da dinâmica social, especificamente no campo de intervenção denominado administração esportiva.

⁶ Bicho, nesse trabalho, refere-se ao pagamento de prêmios aos jogadores pela colaboração em ações benéficas ao clube.

2 METODOLOGIA

Investigar a incorporação dos princípios de marketing esportivo na realidade do Esporte Clube Internacional de Santa Maria demandou grande preocupação com um conjunto de critérios internos (coerência, consistência, originalidade e objetivação) e externos (intersubjetividade, ideologia). A par disso, a qualificação do estudo como científico perpassou pela preocupação com sua qualidade formal (da competência instrumental nos métodos e nas teorias) e política (a dimensão do pesquisador como um ator político).

A busca e utilização de métodos e técnicas, de teorias e o reconhecimento da inexistência de neutralidade ideológica do pesquisador colaboraram para a realização de um estudo que não conduzisse a um objeto construído, significando a tentativa de descobrir a realidade mais do que se gostaria que fosse. Fundamentalmente, o trabalho buscou verificar a incorporação das categorias teóricas/científicas nas estruturas da realidade, baseado nas opções metodológicas descritas a seguir.

Para qualificar o trabalho, nos próximos itens desse capítulo, foram procedidas a descrição, explicação e justificativa dos métodos, técnicas e estratégias aplicados no processo de desenvolvimento da pesquisa. O objetivo é esclarecer o lugar do pesquisador, os procedimentos de coleta e análise de dados.

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único incorporado, do tipo explanatório, em que se abordou o problema de pesquisa de forma qualitativa. Optou-se por esses delineamentos metodológicos porque o trabalho envolveu o estudo profundo e exaustivo de um número relativamente pequeno de informações, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento, a fim de elucidar as proposições iniciais.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso único incorporado é baseado no exame de mais de uma unidade de análise. No caso desse estudo, a natureza do

problema de pesquisa (como e porque) requer a abordagem de várias unidades de análise. As unidades selecionadas foram: 1) Fases de Desenvolvimento do Clube; 2) Relações de Negócio do Clube; 3) Contingências Internas e Externas; 4) Decisões Estratégicas de Marketing Esportivo; e 5) Decisões Táticas de Marketing Esportivo. O Quadro 1 ilustra as Unidades de Análise, as Matrizes de Análise para cada uma delas e suas Sub-Unidades de Análise.

O estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias, mas o fundamento lógico para justificar o estudo dos princípios de marketing esportivo no ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria será o seu potencial de caso revelador. Poucos estudiosos tiveram a oportunidade (ou mesmo o interesse) de investigar a incorporação dos pressupostos de marketing esportivo em clubes de pequeno porte do futebol brasileiro, mesmo sabendo que tais informações são facilmente encontradas em todo o país. Trata-se de desvendar algumas relações predominantes, tendo como base a natureza reveladora.

Quadro 1 – Unidades de Análise, Matriz de Análise e Sub-Unidades de Análise do estudo.

Unidade de Análise	Matriz de Análise	Sub-Unidades
Fases de Desenvolvimento	Ciclo de Vida do Produto (CVP)	Fase de Introdução Fase de Desenvolvimento Fase de Maturidade Fase de Declínio
Relações de Negócio	Macrossistema de Relacionamento no Futebol como negócio	Mercado Primário Mercado Secundário
Contingências Internas e Externas	Matriz SWOT Matriz Estrutural de Michael Porter (1980)	Pontos Fortes Pontos Fracos Ameaças Oportunidades Fornecedores Compradores Produtos Substitutos Entrantes Potenciais Rivalidade
Decisões Estratégicas de Marketing Esportivo	Enfoque produto-mercado (Ansoff, 1977) Enfoque na concorrência (Michael Porter, 1986)	Penetração Desenvolvimento do Produto Desenvolvimento do Mercado Diversificação Liderança no Custo Total Diferenciação Enfoque
Decisões Táticas de Marketing Esportivo	4 P's (Kotler, 1999)	Produto Preço Promoção Praça (Distribuição)

Conforme Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se perseverar as características significativas dos eventos da vida real, dentre os quais a incorporação dos princípios de marketing esportivo, ora relevante. De acordo com esse autor, o estudo de caso é ainda uma estratégia adequada para o estudo de acontecimentos contemporâneos, sobretudo quando não se podem manipular comportamentos relevantes, onde questões do tipo como e por que atuam constantemente, características presentes na estrutura deste trabalho.

Para Yin (2001), questões do tipo como e porque são mais explanatórias. Isso se deve ao fato de que questões desse tipo lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. A investigação dos princípios de marketing esportivo no ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria abrange esses critérios, uma vez que investiga decisões ao nível operacional.

O objetivo do pesquisador no estudo de caso único do tipo exploratório, de acordo com Yin (2001), deve ser “propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações podem ser aplicadas a outras situações” (p. 23). A realidade enfrentada pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, por certo, é semelhante a inúmeros clubes de futebol do Brasil, o que permite a utilização das explicações desse estudo em outras situações.

Do ponto de vista da abordagem do problema de pesquisa, qualificou-se de uma pesquisa qualitativa, ao considerar a existência de uma relação dinâmica na incorporação de princípios de marketing esportivo no ambiente do futebol. A abordagem qualitativa, nesse caso, proporcionou melhor visão e compreensão do contexto do problema.

2.2 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi baseada em várias fontes de evidências – entrevistas, documentação, registro de arquivos e/ou observação direta, seguindo as orientações do autor Yin (2001, p. 120), para quem “os estudos de caso não precisam ficar limitados a uma única fonte de evidência”, devendo haver uma convergência em estudo único.

As pesquisas qualitativas, por si mesmas, lembram Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1998), são caracteristicamente multimetodológicas, ou seja, utilizam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. De acordo com estes autores, os mais utilizados são a observação (participante ou não), a entrevista em profundidade e a análise de documentos, embora outras técnicas possam ser complementares.

2.2.1 Observação

“A observação de fatos, comportamentos, cenários é extremamente valorizada pelas pesquisas qualitativas” (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998, p. 164). Como procedimento científico, nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir conhecimentos claros e precisos necessários para o estudo (Barros e Lehfeld, 1986; Gil, 1999).

Procedeu-se visitas periódicas a sede do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, a fim de verificar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes (Yin, 2001). Adotou-se o caráter informal na coleta de dados, não-estrutural como denomina Gil (1999) ou assistemática (Barros e Lehfeld, 1986), realizando observações simples de reuniões, atividades de negociação e processos internos, além de verificar as instalações, espaço para estacionamento, bairro, entre outras características locais.

Através da observação, além do desenvolvimento do próprio problema de pesquisa, foi possível identificar e obter provas a respeito dos objetivos traçados, em contato direto com o objeto de pesquisa, possibilitando conhecer as pessoas (sujeitos) que tomavam as decisões gerenciais no Clube, aumentando a confiabilidade das evidências.

2.2.2 Entrevista

Para Yin (2001, p. 112), “uma das principais fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Na coleta de dados, teve-se como base a utilização da técnica de entrevista oral temática, destinada a fazer um relato das decisões e fundamentos inerentes ao problema seguido de interpretação (Alberti, 1989; Meihy, 1996). Através dela, o entrevistado, num curto período de tempo (uma

hora, por exemplo), respondeu questões de forma espontânea, assumindo um caráter de conversa informal, mas que seguiam um roteiro de perguntas previamente elaborado (Anexos 1 a 6).

Esta técnica prevê o relacionamento estreito entre os participantes (Barros & Lehfeld, 1986) e, por sua natureza interativa, permitiu tratar com profundidade (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998) o produto das decisões gerenciais no ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Constitui-se, portanto, em uma fonte essencial de evidências para este estudo, sobretudo por tratar-se de variáveis (decisões) que não estão ao controle do pesquisador.

As pessoas entrevistadas foram aquelas que tomavam as decisões gerenciais no Clube, ano de 2002, levando-se em consideração que “enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem, desejam, preferem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Selltiz *apud* Gil, 1999, p. 117).

A seleção das pessoas foi realizada a partir da técnica de observação da dinâmica de trabalho desenvolvida na sede do Clube, isto é, no Estádio Presidente Vargas e de algumas reuniões da diretoria da instituição realizadas no ano de 2002, no Restaurante Augusto. A Tabela 01 apresenta o nome das pessoas entrevistadas e seu cargo/gestão na Diretoria do Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

Tabela 1 – Pessoas responsáveis pelas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002.

Nome	Cargo/Gestão
Aníbal Rolim	Presidente (2001-2002)
Luiz Carlos Iop Druzian	Presidente (2002-2003)
Marion Garcia	Vice-Presidente Futebol (2001-2002)
Sérgio Savian	Vice-Presidente Futebol (2002-2003)
Moisés Velásquez Filho	Departamento de Marketing (2001-2002)
Heriberto Marquette	Departamento de Marketing (2002-2003)

As entrevistas com os dirigentes foram marcadas com antecedência. Em geral, num primeiro momento foi marcado um encontro para apresentar os propósitos do estudo e marcar o dia e hora da realização da entrevista. As entrevistas foram gravadas em mini-fita cassete, para posterior transcrição. Nesse processo, optou-se pela realização de dirigir uma melhoria do texto prezando pela

manutenção do sentido intencional dado pelo narrador que articula seu raciocínio com as palavras, seguindo as orientações Meihy (1996). Vícios de linguagem, erros de gramática, palavras repetidas foram corrigidos.

Após a transcrição das entrevistas foi realizada a conferência final para apresentação do texto ao narrador para ser autorizado. O uso das entrevistas foi autorizado por meio da Carta de Cessão (Anexo 07).

2.2.3 Documentos

De acordo com Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1998, p. 169), considera-se como documento “qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação”. Em relação ao Esporte Clube Internacional de Santa Maria, disponibilizou-se regulamentos, tabelas, relatórios, matérias de jornais locais, mapas e estatísticas.

Tomou-se o cuidado em analisar os documentos coletados, pois eles foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específico, diferente daqueles do estudo de caso que está sendo realizado (Yin, 2001).

O uso mais importante dos documentos foi para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. No caso deste estudo, em primeiro lugar, os documentos foram úteis para verificar a grafia correta dos nomes, cargos, valores, processos, mencionados em entrevista ou verificados na observação. Segundo, os documentos ofertaram outros detalhes interessantes específicos para confirmar (ou não) informações obtidas em entrevistas/observações. Terceiro, foi possível desenvolver inferências através dos documentos obtidos.

2.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi desenvolvida a partir dos estudos de Bardin (1977). A autora determina alguns passos essenciais ao processo, tendo como base a categorização das informações a partir da leitura dos dados, para posterior análise do conteúdo.

O primeiro passo para a análise foi a realização da leitura flutuante que consiste em estabelecer contato com as entrevistas e documentos deixando-se envolver por impressões e orientações do próprio texto. Em seguida a leitura tornou-se mais intensa, a ponto de produzir uma codificação, ou seja, uma transformação dos dados brutos em unidades que permitiram atingir uma representação do conteúdo.

As unidades de registro utilizadas para a categorização do conteúdo foram diferentes para cada momento do trabalho, conforme aponta o Quadro 01 (p. 36). As unidades de registro utilizadas foram: 1) Fases de Desenvolvimento do Clube; 2) Relações de Negócio do Clube; 3) Contingências Internas e Externas; 4) Decisões Estratégicas de Marketing Esportivo; e 5) Decisões Táticas de Marketing Esportivo. A cerca de cada unidade executou-se recortes semânticos denominados *temas*, caracterizados por afirmações relacionadas a elas, sendo preservado o contexto.

A organização e apresentação de categorias verificadas não seguiram o modelo quantitativo de enumeração da presença ou ausência. Tendo em vista a abordagem qualitativa do problema optou-se pela mesma abordagem em relação aos conteúdos. Recorreu-se a indicadores não frequências suscetíveis de permitir inferências, tanto pela presença como pela ausência.

A análise qualitativa, conforme Bardin (1977) apresenta certas características particulares, sendo válida, sobretudo, na elaboração de deduções específicas sobre uma variável de inferência precisa e não em inferências gerais. No caso deste estudo, as inferências foram precisas por tratar-se de apenas uma unidade de análise bem definida.

Tomou-se o cuidado para selecionar os conteúdos, de maneira que não houvesse exclusão de elementos importantes, assim como se procurou buscar a compreensão exata do sentido, valorando a importância do contexto, das condições de produção da narrativa e das circunstâncias que fala o narrador.

Foi constituída a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo os objetivos e a matriz teórica escolhida em cada fase do trabalho. Sob títulos genéricos, esses agrupamentos de temas comuns, foram denominados categorias. Em cada etapa do trabalho, conforme a exigência dos objetivos foram identificadas categorias necessárias a investigação da incorporação dos pressupostos de marketing nas decisões dos dirigentes do Clube. As categorias são as seguintes:

2.3.1 Categorias Relacionadas à Análise Situacional

2.3.1.1 Ameaças dos Prestadores de Serviços

Está relacionada ao poder de barganha dos jogadores e comissão técnica que compõem a equipe na formação do núcleo do produto ofertado pelo Clube.

2.3.1.2 Ameaça da Demanda Elástica

Refere-se ao poder de barganha dos consumidores do produto ofertado pelo Clube, especialmente dos espectadores e patrocinadores, tendo em vista alterações no preço.

2.3.1.3 Oportunidade do posicionamento do futebol na mente dos consumidores

Diz respeito a oportunidade de exploração do produto futebol como ferramenta de marketing, tendo em vista o posicionamento dessa modalidade na mente dos consumidores.

2.3.1.4 Ameaça dos Produtos Substitutos

Esta relacionada a existência de outras opções de entretenimento no mercado com maior estabilidade que competem com o produto ofertado pelo Clube.

2.3.1.5 Oportunidade do Relacionamento com a Mídia

Diz respeito a publicidade garantida pelos meios de comunicação da cidade de Santa Maria, atuando como elemento de promoção do Clube, sendo esta uma das barreiras a entrada de outros produtos.

2.3.1.6 Ameaça dos Interesses da Imprensa Local

Está relacionada a atuação dos meios de comunicação da cidade na cobertura dos acontecimentos que envolvem o produto ofertado pelo Clube, em que existe uma ênfase aos resultados.

2.3.1.7 Ameaça do Custo Fixo Alto

Trata-se da existência de um custo fixo alto para a produção do espetáculo (núcleo do produto), principalmente em virtude do peso financeiro dos salários pagos aos jogadores.

2.3.1.8 Ameaça da Ausência de Diferenciação

Refere-se a manutenção de um produto que não dispõem de um posicionamento distinto dos Clubes de Porto Alegre, bem como dos demais produtos/serviços na categoria entretenimento, que forneça uma vantagem competitiva.

2.3.1.9 Ameaça dos Interesses da Federação Gaúcha de Futebol

Trata-se da atuação da Federação Gaúcha de Futebol na produção do produto futebol que é de natureza complementar, em que essa organização dispõe de certo monopólio.

2.3.1.10 Fraqueza de Posições Divergentes

Relaciona-se às divergências existentes entre o corpo de dirigentes do Clube, destacadas principalmente em relação ao processo de alteração do nome da instituição.

2.3.1.11 Ameaças Estáveis da Economia

Retrata a situação econômica da população santamariense e seu poder aquisitivo de títulos, aluguéis de cadeiras ou outro produto/serviço ofertado pelo clube.

2.3.1.12 Ameaças Legislação em Vigor

Trata-se da recente normatização do desporto a nível nacional, cujo impacto foi grande nos Clubes de Futebol, considerando principalmente a autonomia dos jogadores.

2.3.1.13 Ameaças Naturais do Clima

Refere-se a incidência de condições climáticas negativas no desenvolvimento do produto ofertado pelo Clube, atuando como barreira de saída.

2.3.1.14 Fraqueza das Instalações do Estádio

Trata-se da situação em que se encontra o Estádio Presidente Vargas que há vários não recebe uma reforma em termos mais gerais.

2.3.1.15 Ameaça da Falta de Credibilidade

Refere-se a acontecimentos de fatos que geraram um processo de desconfiança em relação aos dirigentes do Clube o que reflete no desenvolvimento do produto.

2.3.2 Categorias Relacionadas às Decisões Estratégicas de Marketing

2.3.2.1 Diferenciação em Busca da Penetração no Mercado

Diz respeito à seleção de decisões no sentido de diferenciar o produto dos concorrentes, assim como posiciona-lo de forma única na mente dos consumidores.

2.3.2.2 Desenvolvimento do Produto em Busca da Diferenciação

Refere-se a diferenciação do produto através do desenvolvimento de seu núcleo, com investimentos centrados na melhoria das condições de trabalho dos jogadores e comissão técnica.

2.3.2.3 Posição de Baixo Custo em Busca da Penetração no Mercado

Retrata a atuação de dirigentes e funcionários voluntários, como também a busca de apoio financeiro e de infra-estrutura junto a organizações da cidade, como elemento para garantir vantagem competitiva por base de preço.

2.3.2.4 Diversificação

Está relacionado ao planejamento de ações no sentido de oferecer novos produtos a novos mercados pelos dirigentes do Clube.

2.3.3 Categorias Relacionadas às Decisões Táticas de Marketing

2.3.3.1 Decisões de Recursos Humanos

Representam as decisões que envolvem a contratação de atletas e comissão técnica, como também a melhoria de condições de trabalho dos prestadores de serviços.

2.3.3.2 Decisões de Instalações

Refere-se às decisões que tratam da melhoria das condições do Estádio Presidente Vargas.

2.3.3.3 Decisões de Competição

Trata das decisões de oferta de um produto melhor aos consumidores por meio de adversários de notória qualidade técnica e tática.

2.3.3.4 Decisões de Imagem

Retrata a decisão de constituição de uma imagem do clube com maior proximidade da população santamariense a partir da instituição do nome Santa Maria Esporte Clube.

2.3.3.5 Decisões de Serviços

Retrata a oferta de melhores serviços aos consumidores, seja na oferta do produto ou no próprio desenvolvimento deste.

2.3.3.6 Decisões de Processos

Está relacionado às decisões no sentido da excelência operacional, sobretudo, pela formação de uma equipe de trabalho com autonomia de ação.

2.3.3.7 Decisões de Materiais

Refere-se às decisões de aquisição dos materiais esportivos adequados para o desenvolvimento do produto ofertado pelo Clube.

2.3.3.8 Decisões de Preço em Condições Comerciais

Trata da decisão do apreçamento de acordo com o adversário a ser enfrentado e com as condições em que realiza o jogo (fases decisiva ou classificatória, por exemplo).

2.3.3.9 Decisões de Preço em Relação ao Concorrente

Refere-se a influência dos preços dos concorrentes na categoria entretenimento, no apreçamento do produto ofertado pelo Clube.

2.3.3.10 Decisões de Apreçamento pela Determinação dos Custos

Trata-se das decisões de apreçamento tendo como base o conhecimento dos custos de produção do produto ofertado pelo Clube.

2.3.3.11 Decisões por Discriminação do Preço

Refere-se a decisão de determinação do preço de um mesmo produto por segmentos.

2.3.3.12 Decisões de Apreçamento por Penetração

Está relacionado a decisão de posicionar o preço na faixa mais baixa dos preços esperados, assumindo que a demanda seja elástica.

2.3.3.13 Decisões de Apreçamento por Curto Prazo

Relaciona-se à decisão de oferecimento de descontos, vendas especiais, acordos, abatimentos, como elemento decisivo na decisão de compra dos consumidores.

2.3.3.14 Decisões de Apreçamento por Temporada

Trata-se da decisão de fixação do preço para toda a temporada da modalidade a preços mais baixos que o somatório.

2.3.3.15 Decisões de Distribuição Indireta

Está relacionada a decisão de distribuição do produto por meio de intermediários, ou seja, por pessoas que adquirem o produto e revendem.

2.3.3.16 Decisões de Distribuição Direta

Refere-se a decisão de distribuir o produto por meios diretos, seja pelos próprios dirigentes ou por funcionários do Clube (vendedores).

2.3.3.17 Ausência Decisões de Lugar

Está relacionada a ausência de decisões de lugar, levando em consideração a configuração do Estádio como a loja de varejo do produto ofertado pelo Clube.

2.3.3.18 Decisões de Publicidade Não-Paga

Trata das decisões da utilização de publicidade não-paga para a realização da promoção do produto ofertado pelo Clube.

2.3.3.19 Decisões de Promoção de Venda com Base no Preço

Está relacionada a decisão de comunicar utilizando a promoção de baixo preço como incentivo a demanda, tendo em vista a elasticidade.

2.3.3.20 Decisões da Segmentação da Promoção por Usuário

Refere-se a produção de promoções distintas procurando por segmentos do público-alvo.

2.3.3.21 Decisão de Promoção por Venda Pessoal

Está relacionada a decisão de utilização de força de vendas para influenciar na decisão de compra dos consumidores.

2.3.3.22 Decisão de Promoção por Relações Públicas

Refere-se a decisão de influenciar na percepção que os membros da comunidade tenham a respeito do Clube, buscando retorno positivo na venda.

3 CLUBES DE FUTEBOL E MARKETING ESPORTIVO

No cenário brasileiro atual, o clube faz parte do Sistema Nacional do Desporto que congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva.

Legalmente, os Clubes são denominados Entidades de Prática Desportiva, pessoa jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, tendo suas competências definidas em seus estatutos, conforme reza o art. 16 da Lei 9.615/98.

Os estatutos, de acordo com Rezende (2000, p. 61), “representam a organização formal (sociedade) de um grupo de pessoas em torno de uma causa comum, caracterizada geralmente como uma sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos”. A partir do momento que um grupo de pessoas passa a despertar e desenvolver o interesse comunitário por uma ou mais atividades esportivas, seja através da sua prática ou da administração, demanda-se a codificação normativa dos estatutos.

A maioria dos clubes de futebol brasileiro foi fundada na primeira metade do século XX, com um importante papel na sociedade brasileira. O clube de futebol é uma organização que vem, ao longo dos anos, reproduzindo a cultura brasileira das relações pessoais, tradicional, clientelista e paternalista. Mas o clube, no seu desenho atual, por sua estrutura reprodutora da malandragem e da filantropia, ilusório, não tem mais condições de ser um órgão responsável pelo desenvolvimento e promoção do futebol (Fernandes, 2000).

A Legislação Esportiva Brasileira tem evoluído ultimamente na tentativa de acelerar a modernização do esporte, principalmente do futebol. A reboque, o futebol brasileiro vive um momento de transição, em busca da modernidade. Como produto precisa ser aprimorado para poder dar rentabilidade aos clubes, para que os negócios desse esporte possam ser concretizados de forma condizente com seu potencial, precisa-se aperfeiçoamento em vários aspectos: organização, calendário, marketing (Brunoro & Afif, 1997).

O Brasil possui os melhores jogadores do mundo, mas isso não garante equilíbrio financeiro aos clubes, pois a maioria participa de torneios deficitários,

prestigiados por um público reduzido, e não consegue remunerar adequadamente seus jogadores. Os pequenos clubes têm uma situação ainda mais grave: a inatividade. O inchaço dos campeonatos de primeira divisão determina a pouca atratividade dos campeonatos de segunda divisão, já que o nível técnico é um elemento fundamental na formação do produto.

Com a Lei Pelé e Lei 9.981/00, o futebol passa a ser o responsável, não só como a principal fonte de receita, sobretudo o principal elemento de formação e manutenção de uma imagem forte da marca, hoje o maior patrimônio dos clubes. De acordo com Melo Neto (1998), o clube-empresa é criado em dois processos de mudança: o gerenciamento empresarial e em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial.

Nessa análise, Melo Neto (1998) indica que: 1) a maioria dos clubes se encontra em um baixo nível de gerenciamento empresarial e legal, com um amadorismo gerencial, estatutos desatualizados, o atleta como patrimônio, a maior fonte de renda e um sistema “parlamentarista”, no qual os sócios escolhem um conselho que determina os dirigentes; 2) uma massa significativa, porém, se encontra em um nível no qual existe um alto grau de gerenciamento e um baixo nível de mudança legal, sobressaindo-se, principalmente, as grandes vendas lucrativas de atletas; 3) a má administração empresarial do clube-empresa, com a ocorrência de prejuízos caracteriza um baixo grau de gerenciamento empresarial e um alto grau do nível de mudança legal-institucional, ainda não registrado no Brasil; e 4) o futebol, como principal negócio, a eliminação do “caixa dois”, reengenharia financeira, reforço do departamento de marketing, alteração dos estatutos, departamento de futebol como sociedade comercial e profissionalização dos gerentes e dos processos de gestão são as principais características de um clube com um alto grau de gerenciamento e de mudança em nível legal, o que é uma minoria no cenário esportivo brasileiro atual.

Brunoro & Afif (1997) reafirmam a incontestabilidade do futebol *dentro do campo*, e contestam esse mesmo futebol *fora do campo*, levantando como principais problemas do futebol brasileiro a forma como é gerido e organizado. Na organização, os autores salientam, principalmente, os calendários e as condições de jogo do futebol no Brasil. Calendários inchados que obrigam os principais clubes do país a jogar de duas a três vezes por semana, numa maratona insana que não permite a recuperação física dos atletas, nem a preparação técnica e tática

necessárias para a realização de bons espetáculos nos jogos. As condições em que as “casas de espetáculos”, os estádios, se encontram, em relação ao conforto e à segurança, é o outro ponto abordado como sendo crucial. A atual organização dos times de futebol não tem compelido seus administradores a atenderem tais exigências. Essa deficiente administração dos clubes brasileiros é atribuída, pelos autores, à penúria financeira em que a grande maioria se encontra, acrescentando-se a isso a total estagnação de idéias e à prática arcaica de administrar.

A escassez de recursos é o ponto em comum da grande maioria dos clubes brasileiros. Em parte como reflexo da própria situação econômica do país. Por isso, os clubes buscam fórmulas para aumentar a receita e poder contar, em seu elenco, com jogadores de alto nível. Como as receitas oriundas da bilheteria e as negociações de jogadores sofreram significativas mudanças a partir da extinção do passe⁷, as receitas marketing através do esporte são cada vez mais importantes aos clubes.

Os clubes brasileiros ainda estão engatinhando no que se refere a incorporação de receitas oriundas de estratégias de marketing através do esporte e do direito de imagem. Os clubes vêm se organizando para aproveitar melhor tais oportunidades, mas os clubes ainda dependem basicamente da publicidade estática, do movimento dos bares dentro do estádio e da renda da bilheteria. O dinheiro oriundo da promoção através do futebol deveria ser muito maior, caso a atividade futebolística fosse mais organizada e menos sujeita às contribuições que os patrocinadores são obrigados a pagar para dirigentes de clubes e federações (Pozzi, 1998). Os clubes pequenos, ao negociarem as placas nos estádios (propriedade de arena), tendo em vista seu menor poder de atração, são obrigados a negociar com empresas locais e pequenas, por valores quase inexpressivos.

Está provado que o futebol brasileiro é um ótimo meio para a popularização rápida da marca. Alguns observadores, segundo Pozzi (1998), observaram que a modernização do futebol está diretamente ligada a incorporação dos princípios de marketing, especialmente na forma de ferramenta de promoção. As grandes empresas precisam da força comunicativa do futebol, mesmo assim não existe a garantia de venda desse produto. A ausência de grandes investidores nesse

⁷ A Lei Pelé garantiu o passe livre a todos os jogadores a partir do ano 2000, passando a valer a negociação de contrato de trabalho entre o patrão e o empregado, ou seja, clube e jogador, o que

mercado de promoção através do esporte no Brasil está relacionada a casos de boicote de torcedores a clubes, a casos de corrupção, as cenas de violência nos estádios e, sobretudo, a desorganização do futebol brasileiro que não têm um calendário organizado e uma programação de TV definida com antecedência, tornando-se difícil atrair as verbas publicitárias das principais multinacionais.

Sabe-se que o futebol é um grande produto, mas ainda não se exerce no Brasil o marketing absolutamente profissional dentro de sua essência, tendo em vista o amadorismo dos dirigentes, o amadorismo dos clubes, a falta de estrutura e até mesmo a falta de visão da maioria dos clubes brasileiros em não enxergar o que está ocorrendo no mercado em que o produto futebol está inserido. Os clubes, as federações, imaginam que marketing é venda, se vendem ou comercializam um campeonato para uma televisão acham que estão fazendo marketing (Hawilla, 2000).

Para Grellet (2000), as atividades como o uso de instrumentos de marketing na administração de clubes de futebol pode ser considerado iniciativa endógenas ao esporte, em decorrência da percepção que as ferramentas de marketing seriam úteis na criação de receitas alternativas. O marketing tornou-se uma forma reativa do futebol fazer frente aos custos que ele mesmo inflou⁸, como instrumento de arrecadação de recursos. Publicidade nos estádios e nos uniformes, venda antecipada dos ingressos, cobrança dos direitos de imagem, licenciamento de produtos ligados à marca do clube, fazem parte de um cardápio de atividades que se convencionou chamar de marketing.

Freqüentemente ouve-se falar que o marketing e suas ferramentas podem solucionar os problemas dos clubes de futebol brasileiro. A oportunidade é óbvia, salienta Grellet (2000), mas impõe-se tentar definir que marketing utiliza-se. As atividades de marketing no futebol não se resumem na utilização da modalidade como ferramenta de promoção.

Para entender melhor essa realidade desenvolveu-se um levantamento teórico com o objetivo de compreender a amplitude e abrangência de alguns termos que permeiam o desenvolvimento do estudo: processo de marketing do esporte,

gerou uma série de protestos por parte dos clubes, que alegaram não ter mais garantia de retorno do investimento na formação dos atletas.

⁸ Os custos e variáveis para a manutenção de clubes de futebol cresceram exponencialmente. Liderados pelos salários, prêmios e passes, atingiram uma espiral inflacionária sem precedentes, enquanto que as receitas se mantinham mais ou menos fixas (Grellet, 2000).

marketing esportivo e produto esportivo. Além disso, desenvolveu-se alguma relação com a proposta de pesquisa, na tentativa de deixar claro os caminhos escolhidos para a argumentação dos resultados e apresentação dos dados conclusivos. O objetivo não é esgotar todas as possibilidades de discussões a cerca dos termos, mas conceitualizá-los no âmbito deste estudo, até porque os termos ora abordados têm sido interpretado de maneira muito distintas ao longo do tempo e, no momento, não faz parte do trabalho estender a discussão nesse sentido.

3.1 PROCESSO DE MARKETING DO ESPORTE

Um processo de gestão de marketing do esporte não se limita a venda e truques comerciais. Existem muitos outros componentes a serem considerados na tomada de decisões gerenciais. O dirigente/administrador deve conhecer a interdependência de todos os elementos de marketing, pensar cada decisão para então proferi-la. De acordo com Kotler & Armstrong (1998) este processo tem início com o planejamento estratégico que consiste na definição da missão, objetivos e *portfólio*⁹ de negócios ao nível da empresa, e tem o objetivo de entregar valor ao cliente mediante um lucro (Kotler, 2001).

Para cada Unidade Estratégica de Negócio (UEN¹⁰) do *portfólio* desenvolve-se um processo de marketing, que no entendimento de Kotler & Armstrong (1998, p. 29) consiste em “(1) analisar as oportunidades de marketing, (2) selecionar os consumidores alvo, (3) desenvolver o *mix* de marketing e (4) administrar os esforços de marketing”.

O processo de gestão do marketing do esporte (MMP – Marketing Management Process), para Mullin, Hardy e Sutton (1999, p. 48) segue um esquema de progressão lógica referente ao ambiente comercial que, segundo os autores, é propício para desenhar a estrutura do marketing esportivo. Inicia com a análise do mercado e seus consumidores através de um sistema de informação de marketing, desenvolvendo pequenas segmentações de mercado (grupos mais homogêneos

⁹ Significa os negócios e produtos que constituem a empresa.

¹⁰ Segundo Kotler & Armstrong (1998), a Unidade Estratégica de Negócios “é uma unidade da empresa com missão e objetivos separados, que pode ter planejamento independente de outros negócios da empresa. A UEN pode ser uma divisão da empresa, uma linha de produtos dentro de uma divisão ou, em alguns casos, um único produto” (p. 25).

que harmonizem suas necessidades com os benefícios do produto), adoção de um *mix* de produto, preço, distribuição, promoção e relações públicas e um controle da função do marketing (feedback e valoração), conforme demonstra a Figura 01.

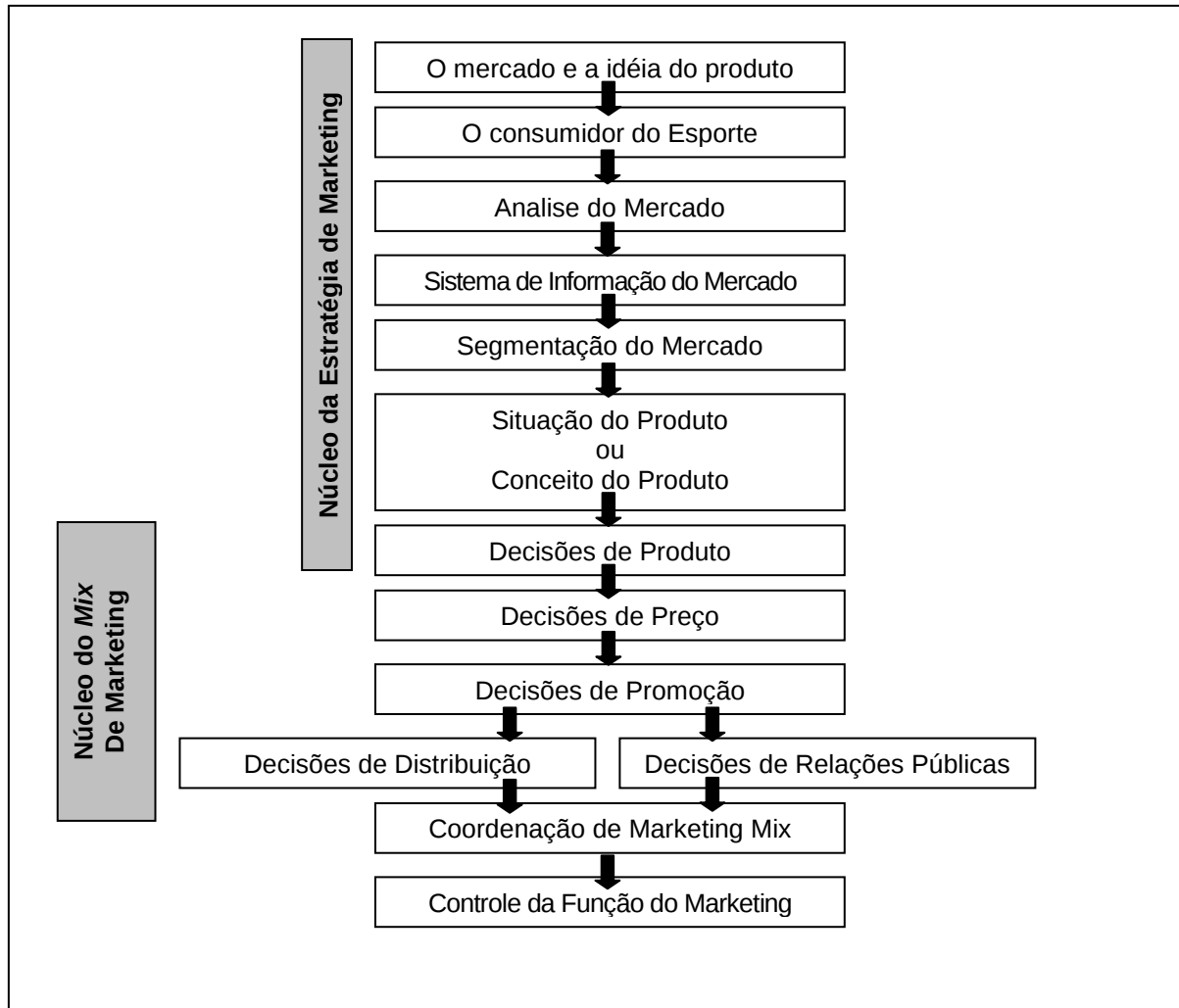


Figura 1 – Processo de Gestão de Marketing no Esporte – MMP (Lewis & Appenzeller, apud Mullin, Hardy & Sutton, 1999, p. 48)

Pitts & Stotlar (2002) também apresentam um modelo de administração de marketing a ser desenvolvido no esporte. Para eles o processo tem início com a definição de uma missão, um propósito, a partir do qual se deve propor um conhecimento da situação da entidade. Na seqüência propõem a análise e segmentação do consumidor e da concorrência na indústria do esporte, como maneira de prover as decisões do mercado-alvo. Conhecendo os desejos e necessidades dos consumidores e as oportunidades e ameaças do mercado, os autores propõem o desenvolvimento do *mix* de marketing (produto, preço, ponto e promoção).

Outro autor a abordar a administração de marketing foi Shank (2002), que propôs uma estrutura contingencial para as estratégias de marketing esportivo, conforme disposto na Figura 02 (p. 63). Nesse modelo, o processo de marketing esportivo abrange o planejamento, implementação e controle, tendo em vista as contingências externas e internas.

O foco da estrutura contingencial do marketing esportivo apresentado por Shank (2002) é o processo marketing esportivo estratégico. Como pode-se verificar no modelo estrutural, trata-se do ajustamento ou alinhamento entre o processo de marketing esportivo estratégico e as contingências internas e externas. Segundo o autor, o processo de marketing esportivo estratégico deve ser o coração da estrutura contingencial, através dele os responsáveis pelo marketing nas organizações esportivas devem determinar seus esforços para atingir as metas e atender os desejos e necessidades dos consumidores.



Figura 2 – Estrutura contingencial para estratégia de marketing esportivo (Shank, 2002, p. 46).

O presente estudo investiga duas partes do processo de marketing esportivo, o âmbito estratégico e tático, caracterizados pelo planejamento de esforços essenciais para se *criar* e *entregar* valor ao cliente. Visando esclarecer essas tarefas

de marketing, apresenta-se a Figura 03 (p. 64), na qual consta a seqüência de seleção, fornecimento e comunicação de valor ao cliente.

A primeira etapa do processo (ambiente estratégico) representa as ações que se devem desenvolver antes mesmo que o produto exista. Trata-se do processo gerencial que possibilita ao dirigente estabelecer o rumo do clube, visando a otimização do mesmo com o seu ambiente. A segunda (ambiente tático) refere-se a um composto de variáveis (*mix* – produto, preço, praça e promoção) a serem manipuladas com vistas ao cumprimento dos direcionamentos definidos na primeira (Rocha & Christensen, 1999). Esta tem o objetivo de otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, procurando influenciar o comportamento do consumidor.

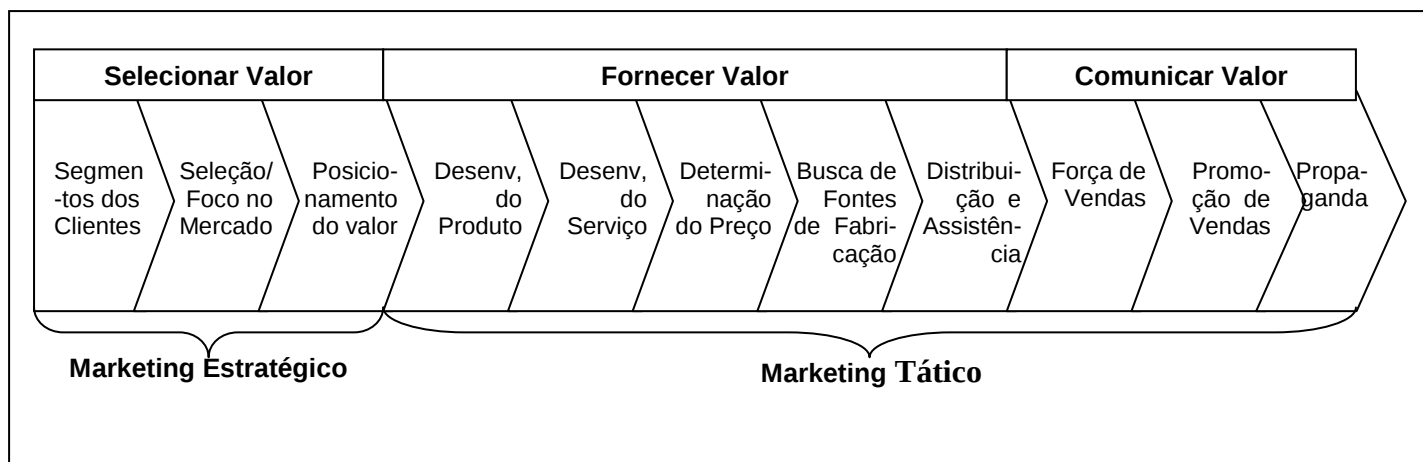


Figura 3 – Seqüência de criação e entrega de valor (Lanning & Michaels, *apud* Kotler, 2000, p. 107)

As demarcações teóricas a cerca do ambiente estratégico e tático de marketing serão apresentadas nos capítulos 5 e 6 do trabalho, momento em que foram abordadas as decisões estratégicas e táticas de marketing esportivo no gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

Nesse capítulo tem-se buscado compreender a amplitude e abrangência de alguns termos que permeiam o desenvolvimento do estudo. A seguir, contemplando esse objetivo, aborda-se o conceito de marketing esportivo.

3.2 MARKETING ESPORTIVO

De acordo com Pozzi (1998), foi a revista *Advertising Age* que criou a expressão, ao descrever atividades de promoção de produtos industriais, de consumo e de serviços através de promoções esportivas. Segundo ele, esta expressão é usada, às vezes, para definir o envolvimento de grandes corporações com o esporte via patrocínio, contudo essas ações não contemplam todas as suas possibilidades.

Para Pitts & Stotlar (2002, p. 90), marketing esportivo “é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades e desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”. As atividades de patrocínio e endosso significam fontes de recursos a serem incorporados ao produto (na sua elaboração e implementação) para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Já, Melo Neto (2000, p. 34), definiu a expressão marketing esportivo como um novo segmento no mercado da comunicação, um tipo de marketing promocional, cujo objetivo principal é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem e seus produtos/marca. Faz do consumidor não apenas um objetivo a ser buscado, mas o envolve ativamente nesse mercado, como também chega ao consumidor de forma rápida e direta, possibilitando ótima resposta em nível de imagem e venda.

Nessa definição apresenta o evento esportivo ou atleta/técnico como ferramenta de comunicação ou de promoção em termos de marketing, onde a natureza do marketing esportivo perpassa por três fatores: a imagem, o esporte como mídia e comunicação alternativa – estes elementos seriam alternativas à propaganda convencional.

Segundo Mullin, Hardy, Sutton (1995), o marketing esportivo compõe várias atividades para analisar os desejos e necessidades dos consumidores esportivos através de processos de intercâmbio, envolvendo duas vertentes principais: 1) o marketing de produtos e serviços desportivos; e 2) o marketing para outros consumidores de produtos ou serviços industriais, através de promoções desportivas.

Shank (2002) também procurou definir o marketing esportivo, ao afirmar que se trata da “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing no produto esportivo e o marketing de produtos não esportivos através das associação com o esporte” (p. 2). Essa definição tem agradado pela abrangência e dinamicidade

inerentes, pois não procura determinar atividades relacionadas ao marketing esportivo, considerando todas as tendências de marketing existentes.

No entanto, pode-se afirmar que a expressão marketing esportivo envolve tanto as atividades de *marketing do esporte* (representando as ações desenvolvidas pelos dirigentes das entidades de prática e administração do esporte ou o próprio atleta/técnico) como o *marketing através do esporte* (ações desenvolvidas pelas empresas no sentido de buscar relacionamento de sua marca/produto com seus consumidores).

Campomar (1992), desenvolveu uma discussão a cerca dessa ligação entre os elementos marketing e esporte, e dessas duas formas distintas de compreender a relação (marketing no esporte e marketing do esporte). Para ele essa dicotomia é um tanto artificial, a partir do momento em que a prática aponta para a existência de uma interdependência entre os dois enfoques. Isto é, a ligação do esporte ao composto promocional das organizações, alerta Teitelbaum (1997), não se restringe a sustentar atletas e clubes ou simplesmente promover o crescimento de uma modalidade, mas abrange o aproveitamento dos espetáculos esportivos e de seus atores como um catalisador entre os interesses empresariais às necessidades dos atletas e associações e, acima de tudo, os desejos do público-consumidor.

Ambos os esforços são possíveis a partir do produto esportivo. No próximo sub-capítulo procura-se definir a expressão produto esportivo, considerando sua amplitude e peculiaridades.

3.3 PRODUTO ESPORTIVO

O produto esportivo, conforme Shank (2002), é um bem, um serviço ou uma combinação destes dois que é designado para prover benefícios (tangíveis e/ou intangíveis) ao espectador, participante ou patrocinador/investidor, podendo ser caracterizado como um pacote de benefícios, tamanha é a sua amplitude enquanto produto. Para Brooks (1994), o produto esportivo final, por si mesmo, é um composto de elementos tangíveis e intangíveis interrelacionados, que compõe inúmeros benefícios.

Existem diferentes tipos de produto esportivo: eventos esportivos, bens esportivos, treinos esportivos/saúde e informação esportiva (Shank, 2002). Neste estudo, estaremos discutindo o produto evento esportivo, que engloba o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, tendo como elemento primário a competição/jogo necessária para a produção dos demais produtos.

Para Mullin, Hardy e Sutton (1995), o produto esportivo está centrado em um núcleo de benefícios composto por três elementos (a saúde, a diversão e o social) e o desenvolvimento das estratégias de marketing esportivo obedecem a alguns aspectos singulares: 1) as organizações (em geral) cooperam e competem entre si simultaneamente – os clubes de futebol dependem do equilíbrio entre os competidores; 2) os consumidores se consideram *experts* devido a experiência esportiva e a identificação com a modalidade e, por isso, não deixam passar em branco as oportunidades de conhecer e até mesmo influenciar nas alterações do produto; e 3) a demanda tende a flutuar amplamente, tendo em vista aspectos de calendário, estações do ano, regularidade de resultados, entre outros fatores.

Ao conhecer estas peculiaridades, o profissional de marketing esportivo, conforme Mullin, et. all. (1998), deve compreender por que o consumidor adquire o produto esportivo para satisfazer suas necessidades e não outro produto similar. Além disso, deve compreender o mercado como um todo: seus consumidores, fornecedores, distribuidores, funcionários, concorrentes, oportunidades e fraquezas.

No caso do futebol, o marketing esportivo deve considerar especialmente sua qualidade e não sua riqueza, porque esta é consequência direta daquela (Grellet, 2000). Assim, de acordo com o autor, os esforços de *marketing no esporte* e *marketing do esporte* devem tornar o produto suficientemente consistente para atender as necessidades dos seus diversos consumidores, sobretudo dos consumidores diretos (os torcedores), que são a base de outros relacionamentos.

Após definir tais elementos fundamentais ao desenvolvimento do trabalho, procurou-se situar o Esporte Clube Internacional de Santa Maria no contexto em que está inserido.

4 ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA

O objetivo desse capítulo é situar o Esporte Clube Internacional de Santa Maria no contexto do mercado Santamariense, Gaúcho e Brasileiro, procurando traçar o Ciclo de Vida do Produto, identificar o seu *portfólio* de negócios e verificar as contingências internas e externas. Para tanto, inicia-se com a apresentação das características da cidade de Santa Maria, local onde o clube está radicado.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA CIDADE DE SANTA MARIA

Bem no centro do Estado do Rio Grande do Sul, a 306 quilômetros da capital, Porto Alegre, numa área de depressão periférica envolta por morros, está a cidade de Santa Maria da Boca do Monte.

Conhecida como “Coração do Rio Grande”, conta com uma população de 243.611 mil pessoas (IBGE, 2003). Estes dados, conforme Minello (2002) podem variar de determinados períodos pelo fato da cidade ser um pólo educacional, com três instituições de ensino superior em funcionamento (UFSM, UNIFRA e FAMES) e uma em processo de instalação (ULBRA), e um centro militar. Por isso, a cada início de ano a cidade recebe novos moradores que nela vem se instalar para estudar ou decorrente de transferências militares.

Santa Maria é o segundo centro militar do Brasil - composto por uma base aérea, uma escola de formação de militares e 11 quartéis -, atrás apenas do Rio de Janeiro. Sem contar que a cidade sedia a primeira universidade do interior do Brasil, a Universidade Federal de Santa Maria/UFSM (Santamariadados, 2003).

Embora tenha se tornado município em 17 de maio de 1958, a história da cidade têm início no século XVI. No ano de 1787, nos meses de Março e Abril, passou pelas terras de Santa Maria a Comissão Mista (Espanhola e Portuguesa), encarregada de marcar a linha divisória entre os domínios de Espanha e Portugal, conforme descrito no Diário de Demarcação de Limites da América Meridional (Belém, 1989).

No final de 1786, a comissão bipartiu-se, formando uma das partes a 2ª Subdivisão Demarcadora. Conforme determinação do Governador a partida da 2ª Subdivisão, que se achava em Santo Ângelo, retrocedeu até o Arroio dos Ferreiros, onde, anteriormente, já haviam realizado levantamentos topográficos. O Arroio dos Ferreiros foi determinado como ponto central para a escolha de um sítio apropriado para o acampamento, dentro de um raio de duas a três léguas (Santamariadados, 2002).

O local escolhido foi uma colina, onde hoje está localizado a cidade de Santa Maria. Em Novembro de 1797, chegou a expedição demarcatória, com aproximadamente 100 pessoas, que originou a povoação de Santa Maria (mas ainda tida como acampamento). Foram dadas as ordens para a derrubada de árvores, construção de um quartel para a tropa, um escritório para a Comissão Técnica, os ranchos para os oficiais e a Capela. De acordo com Beltrão (1979), a cidade de Santa Maria originou-se desse povoamento.

Para Rechia (1999), antes de tornar-se cidade, Santa Maria foi um acampamento, depois povoamento, curato, distrito, freguesia e vila. O *site* Santamariadados (2003) apresenta uma cronologia com alguns fatos que determinaram esses estágios:

A partir de 1861 Santa Maria passou a sediar o mais importante dos comandos da Cavalaria da Guarda Nacional no Rio Grande do Sul. Em 1893, com a revolta federalista, fatos significativos promoveram a localidade, que passou a cidade em 06 de Abril de 1876. A três de Maio do mesmo ano foi inaugurada a linha telegráfica Porto Alegre/Santa Maria. Em 1877, iniciou a construção da estrada de ferro para ligar o Município a Porto Alegre, que foi inaugurada no dia 15 de Outubro de 1885. Em 1878 começaram a chegar os imigrantes italianos na região, ocupando as regiões de Val de Buia e Silveira Martins. Em Setembro de 1881 Santa Maria recebeu a primeira iluminação pública. O primeiro jornal de Santa Maria foi a Gazeta do Norte, editada pelo advogado Francisco José Pereira Comboim Filho e começou a circular em 1883. A campanha abolicionista e a propaganda republicana foram os principais temas deste jornal e de outros que começaram a surgir. Em 13 de Maio de 1888 Santa Maria recebeu pelo telégrafo a notícia da abolição da escravidão. Em 18 de Novembro de 1889, a Câmara Municipal recebeu um comunicado do governo do Estado que a forma do governo do Brasil havia trocado. Os Estados Unidos do Brasil constituíam um novo país (Santamariadados, 2003).

A Rede Ferroviária Federal - RFFSA, foi inaugurada em 1900, no início da atual Avenida Rio Branco, transformando Santa Maria no entroncamento central do ponto do tráfego de trens no Estado. A rede ferroviária foi responsável pelo

progresso social, econômico e cultural da cidade, ajudando, também na consolidação da imigração italiana na região central do Estado.

A estruturação econômica da cidade, de acordo com Rechia (2002), de início foi representada pela agricultura praticada pelos índios seguida pelos fazendeiros. Mas são o comércio e a prestação de serviços que predominaram desde o despontar da história do município. A posição geográfica (um local de passagem de comerciantes, facilitando a entrada e saída de mercadorias para outras regiões), foi um dos pontos favoráveis.

O comércio, segundo Beber (1998) teve sua expansão com a chegada dos imigrantes alemães por volta de 1930. Por outro lado, o setor industriário nunca foi fonte de riqueza para o município. Nas informações apresentadas por Minello (2002) a cerca da configuração econômica do município, constata-se essa característica do município, conforme ilustra a Figura 04.

Pode-se verificar que a participação do setor comerciário na economia do Município de Santa Maria representa grande parcela (30,01%), seguida do setor de serviços (15,24%). A cidade de Santa Maria é reconhecidamente uma área de comércio, sobretudo pela pequena participação de outros setores econômicos, pela sua localização geográfica, como também por contar com a presença de várias instituições públicas, na área de segurança e ensino.

Sabe-se que o país, na maioria de suas áreas enfrenta um quadro de recessão e constante diminuição do poder aquisitivo da população. Essa situação afeta de maneira importante a economia do Município de Santa Maria. Os reflexos incidem inclusive no setor de entretenimento, do qual o Esporte Clube Internacional de Santa Maria faz parte.

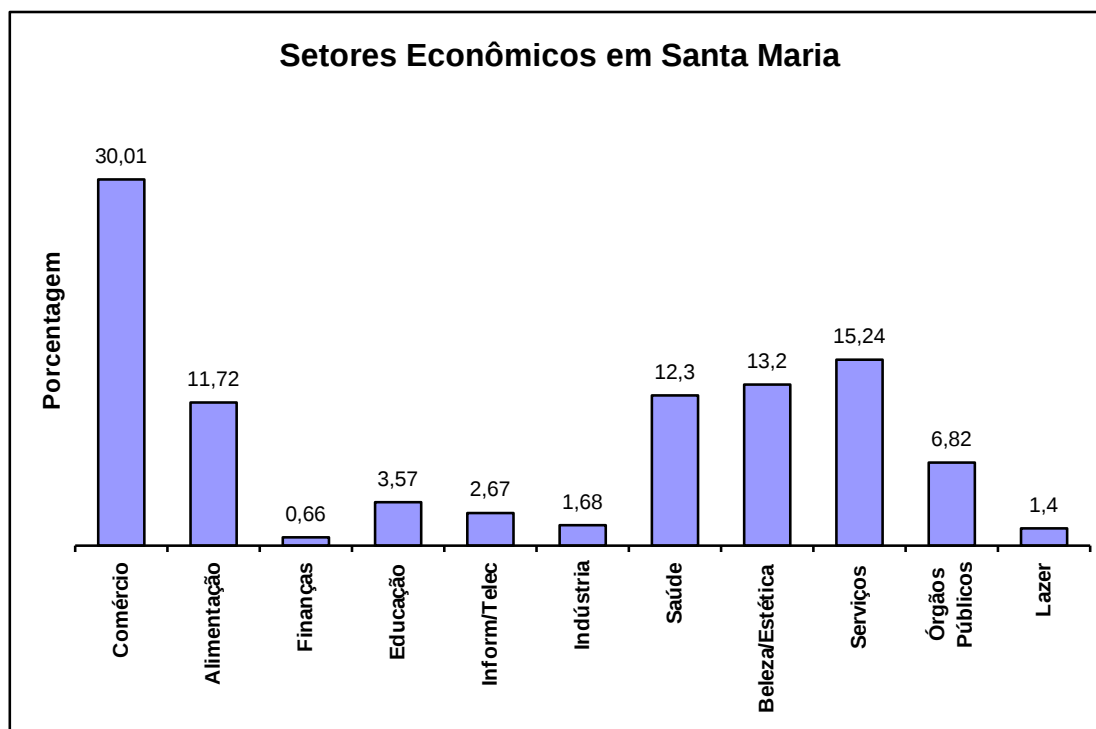


Figura 4 – Participação dos Setores Econômicos do Município de Santa Maria/RS (Minello, 2002, p. 26)

Visando aprofundar essa análise econômica, importante para o estudo, buscou-se no *site* Santamariadados (2002) e no *site* da Secretaria da Fazenda do Estado, maiores informações sobre os setores do Comércio, da Prestação de Serviços e da Indústria, com o objetivo de fazer um levantamento das características econômicas do contexto em que se situa o Esporte Clube Internacional de Santa Maria. As Tabelas 02 a 05, corroboram as afirmações de que existe uma superioridade no setor do comércio em relação às demais.

Tabela 2 – Número de empresas no Setor do Comércio no Município de Santa Maria/RS.

Setor	Nº de Empresas
Comércio de Gêneros Alimentícios	2359
Comércio de Vestuário e Esporte	1072
Comércio de Animais	08
Comércio de Produtos Agropecuários e Veterinários	142
Comércio Elétrico, Eletrônico, Eletrodom. e Refriger.	171
Comércio de Materiais de Construção	318
Comércio de Uso Doméstico e Comercial	110
Comércio Moveleiro Doméstico, Comercial e Industrial	94
Comércio de Veíc., Mot., Máq., Bombas Hidr. e Acess.	309
Restaurantes, bares e lanchonetes	717
Comércio de Prod. Farmac., químicos, Méd., e Rad.	232
Comércio de Deriv. de Petróleo, Inflam. e Explosivos	92
Comércio de Instrumentos e Aparelhos em Geral	49
Bazar, Armazinhos em Geral	141
Comércio Relojoeiro, Ótico, Fotográfico e Jóias	88
Impressos e Propaganda	55

Depósitos em Geral e Sucatas	54
Feirante	315
Comércio Ambulante	57
Cooperativas	25
TOTAL	6408

Fonte: Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria & Prefeitura Municipal de Santa Maria (www.santamariadados.com.br).

As organizações que comercializam produtos de necessidade primária, isto é alimentos (com 2359 empresas) e de vestuário (com 1072 empresas) representam 53,54% do setor de comércio do Município de Santa Maria.

Tabela 3 - Número de empresas no Setor de Serviços no Município de Santa Maria/RS.

Setor	Nº de Empresas
Administração de Bens, Serviços e Negócios	1479
Agenciamento de Bens, Serviços e Negócios	269
Amb., Análises Clínicas, Lab. Clínicos e Hospitais	141
Locação de Bens e Serviços	143
Limpeza, Lustração e Lixação	103
Hoteleiro e Pensões	48
Transportes em Geral	238
Educacional e Entidades	163
Bancos, Financeiras e Seguros	60
Oficinas, Retíficas, Pinturas, Chapeação e Concerto	659
Instalação e Serviços	663
Diversões, Esportes, Cultura, Turismo e Assec.	370
Pinturas e Desenhos em Geral	25
Estúdios, Revelações e Gráficas	132
Salão de Beleza, Atelier de Costura, Decorações	50
Escritórios, Sindicatos e Assistência em Geral	265
TOTAL	4808

Fonte: Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria & Prefeitura Municipal de Santa Maria (www.santamariadados.com.br).

Nas Tabelas 02 e 03 pode-se constatar grande importância dos setores do comércio e serviços na economia do município. Tanto o comércio como os serviços, conforme os dados apresentados, trabalham em função da demanda interna do município. Por outro lado, corroborando a afirmação de Beber (1998), o setor da indústria é pouco desenvolvido, conforme ilustra a tabela 04. Salienta-se que, também no setor da indústria, grande parte das empresas estão voltadas para a demanda interna do município.

Tabela 4 - Número de empresas no Setor da Indústria no Município de Santa Maria/RS.

Setor	Nº de Empresas
Abate de Animais, Aves e preparo de Carnes	43
Benefic. de Cereais, Animais e de Origem Animal	62
Extração Mineral e Vegetal	08
Engarrafamento e Fabricação de Bebidas	05

Britagem, Concreto e Argamassa	23
Fabricação de Gêneros Alimentícios	151
Fabricação de Higiene e Limpeza	11
Fabricação de Vestuário e Tecidos	55
Fabricação de Móveis e Artefatos de Madeira	106
Fabricação de Metalurgia	101
Fabricação de Máquinas e Implementos Agrícolas	05
Transformação de argila em produtos	35
Veterinária, Farm., Medic., Químico	05
Fundições Metalúrgicas	29
Produtos Óticos e Ortopédicos	02
Produtos de Papel, Plást., Couro, Pano, Lã, Palha, Vela	40
Joalheria, Bijouterias e Pratarias	02
Artesanato e Brinquedo	14
Produtos Eletrônicos, Elétrico, Eletrodoméstico	03
Indústria da Construção Civil	45
TOTAL	745

Fonte: Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria & Prefeitura Municipal de Santa Maria (www.santamariadados.com.br).

A Tabela 05 apresenta o perfil econômico tributário do município de Santa Maria. Nela, constata-se que o comércio varejista têm realmente grande importância para a economia do município, representando 37,14% da participação na arrecadação, seguido pelo setor de serviços, com 28,19%.

Tabela 5 - Perfil Econômico-Tributário do Município de Santa Maria, ano base 2000.

Setor Econômico	Valor Adicionado Fiscal 2000	Participação Município (%)
Produção Primária	26.081.195,26	4,17
Indústria Extrativa Mineral	871.419,30	0,14
Indústria de Transformação	54.050.330,91	8,65
Indústria de Beneficiamento	40.315.391,21	6,45
Indústria de Montagem	42.833,75	0,01
Indústria de Acondicionamento	844.248,45	0,14
Comércio Atacadista	94.421.455,92	15,11
Comércio Varejista	232.130.450,30	37,14
Serviços e Outros	176.173.899,02	28,19
Total do Município	624.931.224,12	100,00
Participação Estado %	1,192070	

Fonte: Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul (<http://www.sefaz.rs.gov.br>)

Após essas considerações históricas e, principalmente econômicas, identificada a característica do município de Santa Maria, passa-se a situar o Esporte Clube Internacional de Santa Maria nesse contexto. Antes, porém apresentam-se alguns fatos sobre o surgimento e a evolução do futebol em Santa Maria.

4.2 SANTA MARIA E O FUTEBOL

Em Santa Maria, Lopes Sobrinho (1989) afirma com convicção que os pioneiros do futebol foram os Irmãos Maristas do Colégio de Santa Maria. O Ginásio Santa Maria era um educandário para alunos de famílias abastadas ou média, possuindo um internato que abrigava alunos vindos de diferentes cidades da fronteira e da serra. Em 1906 estudavam no Colégio Santa Maria muitos alunos esportistas que, mais tarde, participariam de equipes e diretorias de clubes fundados na cidade a partir de 1911. O primeiro clube fundado foi o S. C. Internacional em 1911¹¹. Nesse mesmo ano, foi fundado o Santa Maria *Sport* Clube.

No ano seguinte (1912), por iniciativa de um grupo de ferroviários, foi criado o Riograndense Futebol Clube. No período de 1911 a 1940, Lopes Sobrinho (1989), apontou a fundação e/ou existência de vários Clubes na cidade de Santa Maria, entre eles o Grêmio Ginásial (Irmãos Maristas), São Luiz (Colégio Ginásial), Esporte Clube Universal (1912), Esporte Clube 14 de Julho (1912), 15 de Novembro (1913), Esporte Clube Aimoré (1914), Brasil Futebol Clube (1914), Esporte Clube Tamandaré (1917), Ruy França (1917), Esporte Clube Avante (1919), União Futebol Clube (1920), Esporte Clube Uruguay (1920), Esporte Clube Floresta (1924), Riachuelo Futebol Clube (1925), Bataclan (1925), Militar Futebol Clube (1927), Esporte Clube São José (1927), Esporte Clube Internacional de Santa Maria (1928), Botafogo (1931), Ferroviário (1936), Atlético Esporte Clube (1938), 7º R. I. (1938) e Esporte Clube Excurcionista (1938). Essa explosão de clubes pode ser explicada pela afirmação feita por Nelson Gündel (Moreira, 2002, p. 28), ao descrever ambiente de futebol nas primeiras décadas do século XX: “o futebol era uma doença, um micróbio”.

Como se pode perceber na relação de clubes de futebol fundados na cidade de Santa Maria, nas décadas de 30 e 40, a Brigada Militar teve participação importante. Esta entidade colaborou com muitos clubes no Rio Grande do Sul, incluindo bons jogadores que também interessavam às unidades que disputavam as Olimpíadas Militares instituídas na Brigada Militar.

A primeira Liga de Futebol de Santa Maria foi fundada em 1913, para a organização do campeonato citadino. Mas essa Liga foi dissociada antes mesmo do

¹¹ O E. C. Internacional de Santa Maria fundado em 1928 não tem nenhum vínculo com este clube pioneiro.

final campeonato, com a suspensão deste, em virtude do abandono de duas equipes.

Mas, com a fundação da Federação Riograndense de Desportos (1918), encarregada de organizar o campeonato estadual e os citadinos, os esportistas santamarienses resolveram fundar novamente a Liga Santamariense de Futebol para dirigir o campeonato da cidade e habilitar o campeão do citadino a participar do campeonato estadual. Esse fato ocorreu somente em 1920, sendo reconhecida pela Federação Riograndense de Desportos, e iniciando o primeiro campeonato oficial da cidade. No entanto, em 1922, o então presidente da Liga, Júlio Raphael de Aragão Bozano, oficializou a desfiliação do futebol santamariense junto à Federação.

Dez anos mais tarde a Liga Santamariense de Futebol foi novamente fundada, com a finalidade de filiar os clubes locais. No ano de 1942, com a aprovação da profissionalização pela Federação Riograndense de Desportos, a Liga teve que adaptar os estatutos à nova situação, atrasando o campeonato citadino profissional.

Em relação ao profissionalismo, no ano de 1913, conforme relata Lopes Sobrinho (1989), o Riograndense se recusa a enfrentar o 15 de Novembro, acusando-o de contratar jogadores de outras cidades para reforçar sua equipe. Em 1915, mesmo tomando o cuidado com as normas do regulamento na cidade, o 15 de Novembro anunciou a contratação de um jogador que veio residir na cidade. O Riograndense Futebol Clube, grande rival do 15 de Novembro lutava contra essa prática, mas comumente alocava seus jogadores em empregos na Viação Férrea.

Até 1942 essa prática, denominada “profissionalismo marron” foi muito praticada no ambiente futebolístico do Rio Grande do Sul, apesar da configuração de atitude ilícita. Mas, da mesma forma que os demais estados, sobretudo São Paulo e Rio de Janeiro, o Rio Grande do Sul obrigou-se a adotar o profissionalismo para evitar a evasão dos seus melhores jogadores. Com as equipes de Santa Maria não foi diferente, especialmente para o Riograndense e o Internacional.

Contando com equipes mais ou menos profissionais, o campeonato citadino de futebol representou a prática dessa modalidade em Santa Maria até o ano de 1995. O grande contingente de quartéis militares e de educandários continuava contribuindo para a realização campeonatos internos. O Riograndense e o Esporte Clube Internacional continuaram representando a cidade em Campeonatos Estaduais e até Nacionais.

A seguir se apresenta alguns elementos da história do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, procurando situa-lo no contexto da cidade, do Estado e do País.

4.3 ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria foi fundado em 16 de maio de 1928, no extinto Café Guarany, localizado no largo da Praça Saldanha Marinho, tradicional ponto de encontro dos esportistas da cidade de Santa Maria. Surgiu da idéia de se criar um clube de futebol que pudesse fazer frente ao Riograndense Futebol Clube, que, na época, era uma potência com reconhecimento em toda a região e no Estado, e que representava a comunidade ferroviária de nossa cidade. Nascia assim, também, a rivalidade das torcidas e o clássico Rio-Nal.

O depoimento do Cel. Dr. João Urquia Castagna, um dos fundadores do clube, descrito por Lopes Sobrinho (1989), afirma que três pessoas foram responsáveis pela idealização do Esporte Clube Internacional de Santa Maria: José B. Lozza, Érico Weber e o próprio Castagna. Entre os anos de 1926 a 1930 esses três amigos de escola reuniam-se no pátio de uma oficina para jogar bola com os amigos, alimentando a idéia de fundar um clube.

O primeiro passo foi a escolha do nome. Nesse momento pesaram o fato de que o S. C. Internacional de Porto Alegre havia sido campeão no ano anterior (1927), a existência do Grêmio Esportivo Brasil e na existência de um embrião – Santa Maria havia contado com um Internacional. A primeira diretoria teve como presidente o Sr. Antonio Lozza e, no dia 19 de agosto de 1928 o Esporte Clube Internacional de Santa Maria realizou seu primeiro jogo contra o Militar Esporte Clube.

Outra versão sobre a fundação do Clube foi relatada por Nelson Gündel¹², em entrevista ao Jornal Diário de Santa Maria (Moreira, 2002), na qual afirma que o time foi fundado por iniciativa de Vitorino Rodrigues, com o apoio de Romano Franco, seu patrão e proprietário do Café Guarani, com o nome de Internacional Foot-Ball Club e

¹² Nelson Gündel tem registrado os fatos mais marcantes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria no decorrer de seus 74 anos de existência.

cores oficiais preto, amarelo e vermelho, por sugestão de Érico Weber, em homenagem à bandeira da Alemanha, país do qual Weber era descendente.

Conforme apresenta Moreira (2002), o nome clube foi sugestão de seu idealizador, Vitorino Rodrigues, cuja intenção era formar uma equipe de grandeza internacional, para, sobretudo, fazer frente à hegemonia do Riograndense. Mas, no ano de 1931, em virtude do envolvimento da Alemanha na II Guerra Mundial, determinou-se a alteração das cores do Clube, permanecendo apenas o vermelho, em homenagem ao presidente Antonio Lozza, maragato que sempre usava um lenço colorado.

A alteração do nome de Internacional *Foot-Ball Club* para Esporte Clube Internacional, afirma Nelson Gündel, *apud*, Moreira (2002, p. 28), foi apenas uma adequação à língua portuguesa. Percebe-se que, até então, a ligação a fundação e nomeação do Clube não teve influência do *Sport Club* Internacional de Porto Alegre. Contudo, na década de 40, apesar da equipe estar conquistando vitórias no cenário santamariense, vivia em péssimas condições financeiras, o que a fez comprar e utilizar o uniforme de seu adversário da capital, talvez sem o conhecimento da própria torcida. Um distintivo próprio (oficial) do Esporte Clube Internacional de Santa Maria somente foi criado no ano de 1958.

No ano em que o campeonato citadino de Futebol tornou-se profissional (1942), o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, com uma equipe bastante reforçada, de forma invicta, alcança sua primeira conquista. Nesse primeiro momento de profissionalismo, o clube, por falta de recursos, oferecia bons empregos aos seus melhores atletas na Agência de Correios e Telégrafos, onde possuía muito prestígio. A partir daí, utilizando-se dessa estratégia de contratação, passou a dominar a maioria dos títulos da década de 40. Otto da Luz (2002), lembra que a conquista do campeonato da cidade em 1942 evitou um possível fechamento do Internacional, dando um novo impulso ao clube.

No contexto santamariense, o Esporte Clube Internacional de Santa Maria foi campeão do Campeonato Citadino por 17 vezes, nos anos de 1942, 44, 45, 46, 49, 50, 55, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 75 e 95. Em vários anos o campeonato da cidade não foi realizado.

Até 1940, apesar da quantidade de clubes fundados, o único que possuía campo fechado era o Riograndense, onde se podia cobrar ingressos. Em 1941 a diretoria do Esporte Clube Internacional de Santa Maria procurou resolver esse

problema, escolhendo duas áreas, com o aval do Prefeito Municipal. Em 1943 lançou campanha pró-construção de seu estádio em terreno doado pela Prefeitura Municipal, iniciando a terraplanagem no ano seguinte. Na área foi construído seu estádio, o Presidente Vargas, com capacidade para 12.000 torcedores, concluído em 1947.

O Esporte Clube Internacional começou no cenário Estadual no ano de 1942 quando pela primeira vez conquistou a vaga para representar a cidade. Em 1946 foi campeão da Zona da Fronteira, em 1966 campeão Regional e, em 1968 foi campeão da Divisão de Acesso, conquistando pela primeira vez o direito de jogar na divisão principal do futebol gaúcho.

Otto da Luz (2002) chamou essa conquista de “o divisor de águas na história do Internacional de Santa Maria” (p. 59), pois garantiu a elevação do clube a um outro nível de disputas no ambiente futebolístico, no qual encontra-se até hoje. Naquela época, a estrutura do Clube era excelente, pois contava com 5.200 sócios, sendo 3.600 contribuintes, 180 populares (estudantes e operários) e 220 beneméritos.

Daudt (*apud* Otto da Luz, 2002), importante jogador na conquista de 1968, desenvolveu uma explicação para o sucesso do clube na década de 50, sustentando que o melhor período para o clube era quando havia a rivalidade, principalmente com o Riograndense¹³, o que mantinha os estádios cheios, que movimentava 20, 30 e até 40 ônibus para assistir a equipe em jogos nas cidades vizinhas. O jogador comentou ainda que jogar num estádio cheio já era uma forma de satisfação da equipe, o que pode-se chamar de pagamento não pecuniário.

No ano de 1979, o Clube foi desfilado da Federação Gaúcha de Futebol pelo período de 14 dias, após ter desrespeitado o estatuto da instituição impetrando um pedido de liminar na Justiça Comum¹⁴. Mas a relação do produto, isto é do Clube, com os consumidores tão importante que levou a sociedade santamariense a uma grande manifestação pública em prol da equipe local, contando, inclusive com a

¹³ O clássico Rio-Nal teve início em 1933, tornando-se mais acentuado nas décadas de 1940 e 1950, valorizando o produto futebol (jogo, espetáculo).

¹⁴ A partir da Constituição de 1988, e do disposto no art. 217 da Carta Magna, as atitudes anti-desportivas ou discussões em relação aos contratos regulamentares devem ser julgados pela Justiça Desportiva. Somente após esgotadas as instâncias desse órgão ou transcorrido o prazo de 60 dias sugere-se o ingresso na Justiça Comum. No entanto, por ser um semicontencioso administrativo, a Justiça Desportiva não têm competências para dirimir casos Trabalhistas, por exemplo.

queima de um boneco representando o então presidente da Federação Gaúcha de Futebol.

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria atingiu o melhor desempenho de sua história no final da década de 1970 e década de 80, tendo conquistado a Copa Governador em 1979. Foi vice-campeão da Copa RS em 1982 e 1986, campeão do Interior em 1981, ocasião em que foi considerado o melhor time do Estado. Foi terceiro colocado na Copa Otavio Pinto Guimarães em 1986, Campeão da Copa Governador em 1987 e Campeão do Octogonal Paralelo em 1988;

Ao conquistar o título de 1981 o Esporte Clube Internacional de Santa Maria ganhou o direito de participar da Taça Ouro no ano de 1982, divisão principal do futebol brasileiro. Terminou o campeonato em 22º lugar, após ter enfrentado Vasco-RJ, Operário-MS, América-RJ e não ter classificado por uma diferença de 2 pontos (a classificação do grupo foi: 1º Vasco, com 7 pontos; 2º Operário-MS, com 7 pontos; 3º Esporte Clube Internacional de Santa Maria-RS, com 5 pontos)

Na década de 90 alternou bons e maus momentos, voltando à divisão principal em duas oportunidades, em 1991 e em 1998. No ano de 2000 realizou reformas importantes no Estádio e voltou a disputar o Campeonato Brasileiro, Série C, da Copa João Havelange, porém não conseguiu se manter no grupo principal do futebol gaúcho, voltando à Série B da 1ª Divisão.

Em 2002, a diretoria alterou o nome (e marca) do Clube para Santa Maria Esporte Clube, visando, principalmente, desvincular sua imagem da expressão “Interzinho”, como está posicionado na mente dos seus consumidores (a expressão deriva da comparação com o S. C. Internacional de Porto Alegre) e adotar o nome da cidade. Contudo, passados 09 meses, sem conseguir a classificação para a fase final da Divisão de Acesso, após eleição de nova diretoria, o clube voltou a ser chamado oficialmente de Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

4.4 CICLO DE VIDA DO PRODUTO OFERTADO PELO ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA

Contextualizando o Esporte Clube Internacional de Santa Maria no ambiente em que está inserido, a partir do levantamento histórico, desenvolveu-se o Ciclo de

Vida do Produto ofertado pelo clube¹⁵, com o objetivo de verificar de que forma a organização reagiu às mudanças no ambiente futebolístico. Isto porque, como salientado, o futebol transformou-se numa indústria, pois a partir dos espetáculos futebolísticos são produzidos muitos outros produtos relacionados.

A teoria do ciclo de vida, afirmam Desbordes, Ohl e Tribou (2001), é utilizada para planejar a produção de bens e para decidir ações de marketing em função dos resultados obtidos. O ciclo de vida do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria visando entender a evolução do produto no contexto de mercado em que está inserido.

Aidar & Leoncini (2000) propuseram um esquema que representa a evolução do esporte moderno, sobretudo do futebol, conforme a Figura 05 (p. 88). Com base nessa estruturação, considerando as informações a cerca da contextualização do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, vê-se que essa organização passou por duas fases distintas: a primeira fase de *Esporte Amador*, em que predominava a ideologia de associativismo, a conquista simbólica de massas e a racionalização das ações; e a segunda fase de *Esporte Profissional* em que houve uma redefinição de significado e função, assim como uma reinterpretação popular, encontrando-se em fase de consolidação na indústria do esporte.

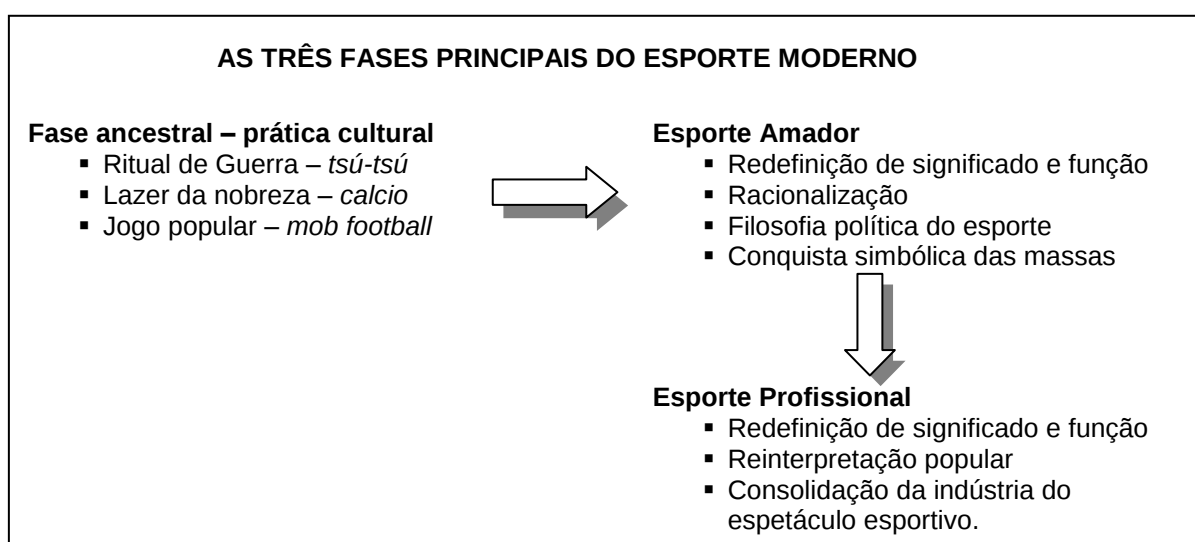


Figura 5 – As três fases principais do esporte moderno.

¹⁵ Entende-se como produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria o jogo, espetáculo produzido pelo clube no decorrer de sua história, seja na fase de amadorismo ou de profissionalismo.

A partir dessas considerações sobre as fases do Esporte Clube Internacional de Santa Maria no ambiente futebolístico, foi elaborado o Ciclo de Vida do Produto (jogo, espetáculo), conforme apresentado na Figura 06 (p. 89). Ao desenvolver uma correlação entre os aspectos tempo de existência e resultados/venda¹⁶, foram identificados quatro estágios passados pela organização: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Vale enfatizar, no entanto, que as organizações esportivas e seus produtos variam muito no desenvolvimento do seu ciclo de vida. Em geral, lembram Mullin, Hardy e Sutton (1995), cada fase do ciclo de vida tem seus problemas característicos.

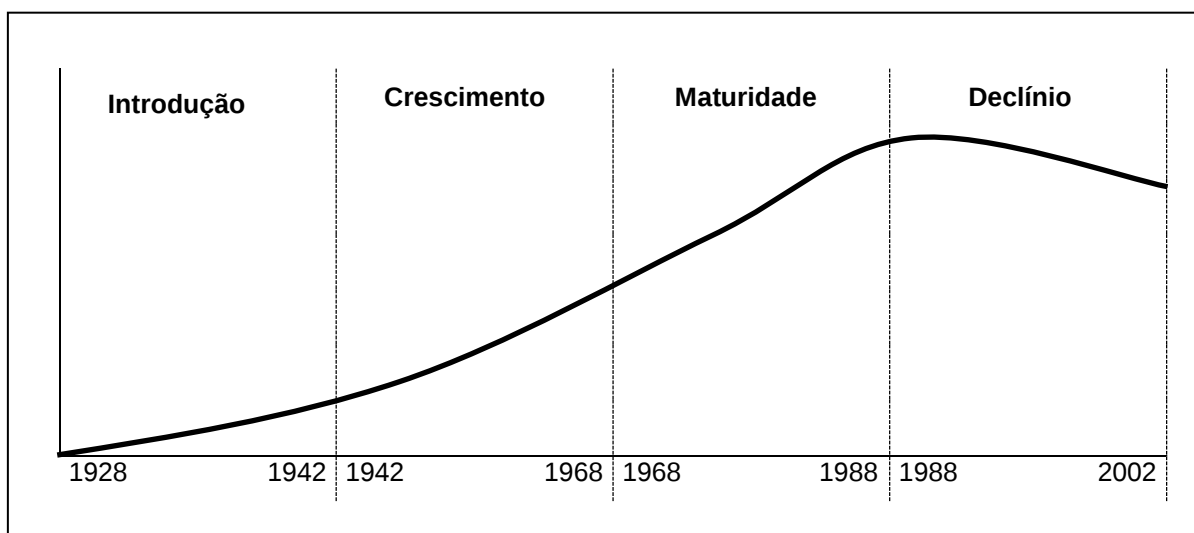


Figura 6 – Ciclo de Vida do Produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

As demarcações apresentadas na Figura 6 apresentam-se de maneira constante, tendo em vista o tipo de dados utilizados para sua confecção (conquistas de títulos e vagas municipais, estaduais e nacionais). No entanto, numa análise mais aprofundada¹⁷ potencialmente pode-se constatar que o desenvolvimento do produto ofertado pelo clube passou por variações significativas que dariam à figura uma formação ondulatória no seu percurso da introdução ao declínio.

Para desenvolver a curva do ciclo de vida do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, considerou-se que sua venda foi diretamente

¹⁶ Os dados utilizados para desenvolver o ciclo de vida do produto ofertado pelo clube são, essencialmente, suas conquistas de títulos e vagas no âmbito municipal, estadual e nacional.

¹⁷ Essa análise aprofundada não foi desenvolvida no decorrer desse estudo por não constar no rol de objetivos específicos necessários ao esclarecimento do problema de pesquisa.

proporcional à suas conquistas em campo. Dessa maneira, a curva revela as conquistas obtidas paulatinamente no período introdutório, de crescimento e maturidade, como também ausência de conquistas no período de declínio.

4.4.1 Fase de Introdução

A fase de introdução foi o período de tempo em que o Esporte Clube Internacional foi oferecido ao consumidor pela primeira vez. Nessa fase, conforme Pitts & Stotlar (2002, p. 168), é bem provável que poucas pessoas saibam da existência do produto, havendo a necessidade da conscientização através de atividades de promoção. Como características desses elementos, nesse período os fundadores do Esporte Clube Internacional iniciaram sua história buscando chegar a líderes de opinião, como foi o caso de seu primeiro presidente. Em seguida passou pela fase de democratização da prática do esporte e pela fase de profissionalismo ainda ilícito na época, caracterizando um período de pequena demanda e benefícios bastante restritos aos praticantes (amadores).

Delimitou-se a fase de introdução entre 1928 até 1942 pelo fato do Clube, apesar de conquistar vitórias no âmbito da cidade, estas não foram suficientes para garantir o título de campeão do campeonato citadino. Nessa fase, a grande conquista foi a institucionalização de um novo clube na cidade, que aos poucos conquistava adeptos, para fazer frente ao poder do Riograndense. O verdadeiro desafio do Esporte Clube Internacional de Santa Maria foi superar a fase introdutória.

4.4.2 Fase de Crescimento

A fase de crescimento é um período de desenvolvimento acelerado das vendas em um mercado em vias de massificação (Desbordes, Ohl e Tribou, 2001). Com a instituição do profissionalismo no campeonato citadino em 1942, conquistado nesse ano pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, começa a crescer a demanda pelo produto ofertado pela organização, sobretudo pela sua inserção no âmbito estadual como representante da cidade.

Delimitou-se essa fase entre 1942 até 1968, considerando que nesse período o Esporte Clube Internacional de Santa Maria experimenta um rápido incremento da

demanda e uma melhora dos benefícios, pois consegue ganhar vários títulos do cidadão, especialmente, devido o apoio da empresa de Correios e Telégrafos. Também colaborou no crescimento a construção do Estádio Presidente Vargas inaugurado em 1943 que proporcionou a cobrança de ingressos, e os valorosos embates contra o Riograndense (Rio-Nal) que agregavam o aspecto intangível da rivalidade, fundamental aos relacionamentos de negócio do produto esportivo.

4.4.3 Fase de Maturidade

Após uma jornada turbulenta, mas já fase de maturidade a organização experimenta um lugar fixo no mercado futebolístico na cidade de Santa Maria e no Estado do Rio Grande do Sul, isto é, uma fase de estabilização que caracteriza a maturidade (Desbordes, Ohl e Tribou, 2001). Nesse período, o produto ofertado pela organização sofreu mudanças com a intenção de atender de maneira estável os anseios dos torcedores. Isto foi verificado no período de 1968 a 1988, quando o Esporte Clube Internacional obteve seus melhores resultados em campo. Porém, em virtude da característica do produto esportivo e do modo de gerenciamento (centrado no produto), a estabilização da demanda na fase de maturidade, pode-se dizer, não ocorreu de maneira uniforme, uma vez que existiu uma considerável dependência de êxitos esportivos.

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria iniciou sua consolidação na fase da maturidade quando conquistou o primeiro título em nível Estadual - Campeão da Divisão de Acesso no ano de 1968. No início da década de 1980 consolidou sua maturidade ao ser Campeão do Interior do Rio Grande do Sul, no ano de 1981, e ao terminar em 22º colocado da Taça Ouro, divisão principal do futebol brasileiro, enfrentado equipes importantes no cenário nacional.

4.4.4 Fase de Declínio

Nas décadas de 60 e 70, os estádios ficavam repletos de torcedores eufóricos que compareciam sagradamente a cada final de semana. Progressivamente, com a importância que o futebol adquiriu junto a sociedade, os salários dos jogadores aumentaram de forma a superar, de modo esmagador, a média salarial dos profissionais liberais do país (Piancó Júnior, 1997).

Com o aumento dos custos, inflação dos salários dos jogadores, inadimplência dos associados, calendários mal estruturados – fatores bem caracterizados na década de 1980, os Clubes de Futebol em geral passaram/passam por uma crise no modelo de gestão e de arrecadação de receitas, em que as receitas oriundas das relações de patrocínio e direitos de imagem têm seu valor potencializado nas finanças dos Clubes (Mack, 1980).

Em virtude desses fatores, somados às alterações propostas pela legislação esportiva em vigor (Lei Pelé/98 e Lei 9.981/00¹⁸), dentre as quais pode-se ressaltar a extinção do “passe” e a dificuldade de manutenção da formação de jogadores em pequenos clubes, o Esporte Clube Internacional de Santa Maria experimenta desde a década de 1990 um período de declive. Suas vendas de bilheteria caem paulatinamente, negociação de jogadores torna-se mais difícil, culminando na dificuldade de manter a demanda para as ofertas da organização e manutenção dos benefícios aos consumidores.

¹⁸ Em virtude da situação caótica do esporte como um todo, em 1985 foi instituída a Comissão de Reformulação do Desporto, incumbida de realizar estudos e propor soluções a cerca do esporte. O relatório conclusivo dessa comissão gerou a introdução do Art. 217 na Constituição Federal, garantindo, entre outros elementos, a autonomia das entidades esportivas quanto a sua organização e funcionamento, fazendo com que a lei 6.251/75 caracteriza-se desatualizada. Surge a Lei Zico (8.672/93), lei conceitual, de princípios e valores, conhecida como a “Lei do Pode” que segundo Quadros (1997), propôs uma estrutura jurídico-desportiva, regulamentando a autonomia constitucional garantida pelo art. 217, da Carta de 1988. Por isso, e devido a sugestividade sem efeito da Lei Zico, no ano de 1998, foi sancionada a Lei 9.615 (Lei Pelé), uma repetição e *clonagem* em 58% da lei anterior, mas desta feita com caráter impositivo. Essa lei determinou o fim do passe (em parcelas), a constituição obrigatória do clube-empresa, a fiscalização do Ministério Público, voto unitário, limitação no mandato dos dirigentes, Tribunais de Justiça Desportiva autônomos, a constituição das ligas e regulamentação dos bingos. Melo Filho (1998) reporta que a ênfase para a questão dos bingos refere-se a um artifício que se equivaleria aos incentivos fiscais dados à cultura, como uma maneira de compensação. Sob a desculpa de fazer alguns ajustes o Governo Federal baixou uma série de Medidas Provisórias (MPs) que abriram fendas na base da Lei Pelé. A Lei 9.981/00 trouxe algumas inovações (ou problemas) ao facultar novamente a entidade de prática desportiva a tornar-se sociedade de fins lucrativos, ao limitar a atuação de investidores em mais de uma esportiva, ao extinguir a categoria dos atletas semiprofissionais e amadores, ao substituir o passe (extinto pela Lei Pelé) instituindo uma multa rescisória. Melo Filho (1998), realça que em virtude da extinção do “passe” (art. 96 da Lei 6.354/76), houve a necessidade de fazer alguns ajustes na legislação esportiva, a fim de não causar efeitos deletérios e perdas irreparáveis aos clubes, pois não se pode negar que o “passe” sempre constituiu grande suporte financeiro do futebol brasileiro, considerando também que as outras fontes de receitas passam por dificuldades – com a venda dos talentos para o exterior existe um empobrecimento dos espetáculos o que causa um decréscimo no número de espectadores a cada ano; os patrocinadores estão cada vez mais escassos; somente 1% dos clubes profissionais do Brasil mantém contratos de licenciamento de marcas; e apenas 5% dos clubes profissionais usufruem contratos de cessão de direitos com a TV, que, em alguns casos, corresponde a 80% dos seus orçamentos. Para o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, a extinção do “passe” foi realmente uma grande perda, pois da negociação de um ou dois jogadores o Clube poderia arrecadar receitas suficientes para mantê-lo durante um período prolongado. Atualmente, a partir da Lei Pelé o futebol rendimento efetivamente tornou-se negócio e o que circula em torno dele é negócio (Viana, 2000).

Essa situação, de acordo com Desbordes, Ohl e Tribou (2001) ocorre em virtude da flexibilidade da oferta dos serviços encontrar seu limite frente a uma demanda cujos gostos evoluem e que surgem outras ofertas melhores inspiradas e que propõem ofertas substitutas.

Contudo, de acordo com Minquet (2001), em geral, o futebol se mantém em uma fase de crescimento devido ao número de praticantes, de espectadores e de telespectadores, graças ao importante crescimento do patrocínio, dos direitos televisivos e dos produtos derivados. Seu mercado na Europa, de acordo com o autor, se encontra em fase de crescimento a uma taxa entre 15 e 20% ao ano, estando em posição de vantagem em relação aos demais esportes coletivos, parecendo ter um grande potencial de desenvolvimento nos mercados Asiáticos e Norte-Americano.

Mas, ao traçar o Ciclo de Vida do Produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube identificou-se, portanto, a necessidade de desenvolvimento de esforços no sentido de reverter o declínio apresentado. Nesse sentido, ciente de que os esforços estratégicos e táticos de marketing podem oferecer vantagem competitiva à organização, no sentido de criar e fornecer valor ao cliente, como também atender as necessidades da própria organização.

O próximo passo do trabalho será identificar o *portfólio* de negócios do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, para o produto ofertado.

4.5 PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS¹⁹ DO ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA

A *priori* vale lembrar que o esporte²⁰ é tanto um produto de consumo como industrial (Mullin, Hardy e Sutton, 1998). Pode ser destinado para consumo de espectadores (bem de consumo), como pode ser utilizado pelos patrocinadores, emissoras de TV, empresas de marketing, entre outros, “para o uso na produção de outros bens e serviços, na operação de um negócio ou para revenda a outros

¹⁹ É entendido neste trabalho como os negócios e produtos que constituem a empresa.

²⁰ Neste trabalho o conceito de esporte refere-se a manifestação do rendimento, da performance, do espetáculo, da competição. Tem por finalidade a conquista de êxitos esportivos e envolve a atividade física predominantemente com caráter competitivo, sob a forma de disputa contra adversários, e exercitadas segundo regras pré-estabelecidas e aprovadas por organismos internacionais.

consumidores”, caracterizando-se como bem industrial ou de empresas (Stanton e colaboradores, *apud* Pitts & Sotlar, 2002, p. 161).

É fundamental à administração do produto conhecer seus benefícios e funções, sobretudo em se tratando do produto esportivo e suas peculiaridades. Um clube de futebol, por exemplo, pode possuir uma ou mais Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's)²¹. É o caso dos clubes que, além do departamento profissional de futebol, possuem outros negócios relacionados aos sócios (lazer, academia, piscinas). Nesse estudo, se tem entendido o produto futebol como uma dessas UEN's, mas que pode representar um negócio com vários tipos de relações, por tratar-se de um produto tanto de consumo como industrial, como mencionado anteriormente. A UEN do produto futebol é gerenciada por um departamento do Clube, o Departamento de Futebol que, em algumas organizações clubísticas é terceirizado ou licenciado, com o objetivo de desenvolver a área estratégica de negócios do produto futebol no mercado primário e secundário.

A noção de mercado primário e secundário foi buscada em Brooks (1994) desenvolveu uma classificação de mercado para o produto esportivo, apresentando elementos tangíveis e intangíveis do produto esportivo e seu mercado primário e secundário, conforme ilustra a Figura 07 (próxima página).

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria apresenta como elementos tangíveis de seu produto a competição (Divisão de Acesso do Futebol Gaúcho), o futebol (suas regras, técnicas e táticas), o time (goleiro, zagueiros, meias, ponteiros, atacantes titulares e reservas) e os participantes (jogadores, comissão técnica, adversários, torcida). Os elementos intangíveis caracterizam-se como as experiências, sensações e emoções vivenciadas pelo consumo do produto.

Visando aprofundar essa discussão e identificar o *portfólio* de negócios da organização, utilizou-se o modelo apresentado por Aidar & Leoncini (2000) a cerca dos tipos de relacionamento de negócio para o futebol como negócio (no mercado primário e secundário), conforme ilustrado na Figura 08 (na próxima página). Para estes autores, os três tipos básicos de relacionamento (mercado primário) são a

²¹ Uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN) é uma unidade ou divisão da empresa responsável para desenvolver uma ou mais Áreas Estratégicas de Negócios – AEN's. Uma AEN é uma parte ou segmento do mercado com o qual a empresa, através de suas UEN's se relaciona de maneira estratégica, ou seja, de forma otimizada. Para Kotler & Armstrong (1998) a UEN refere-se a uma unidade da empresa com missão e objetivos separados, que pode ser planejada independentemente dos outros negócios. Segundo eles, a UEN pode ser uma divisão da empresa, uma linha de produtos dentro da divisão ou um único produto ou marca.

base da estrutura de negócios envolvendo ofertas de produtos relacionados ao espetáculo esportivo.

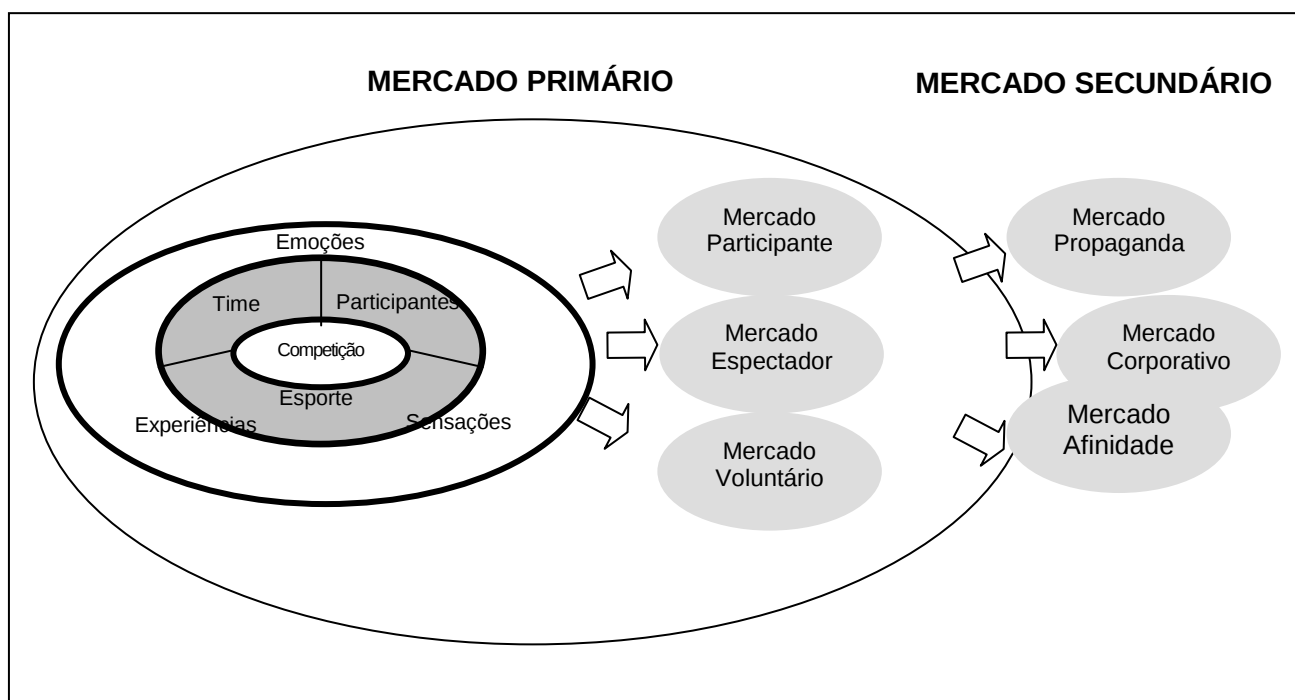


Figura 7 – Apresentação dos elementos tangíveis e intangíveis do produto esportivo e seu mercado primário e secundário (Brooks, 1994, p. 90).

O relacionamento do *tipo 1* é o principal, pois é o que determina o potencial e a geração de recursos para o clube e federações/ligas – o patrimônio de fãs. O relacionamento do *tipo 2* representa trocas comerciais com os consumidores intermediários interessados nos direitos de exploração da marca/campeonato das organizações de futebol ou no marketing esportivo e o relacionamento *tipo 3* representa os casos diretos (*pay-per-view*, por exemplo), ou indiretos (exposição da marca do patrocinador nos jornais) existentes entre os consumidores intermediários e o torcedor. Essa estruturação engloba a classificação desenvolvida por Brooks (1994), estando diretamente relacionada ao produto futebol.

Essas variáveis compõem o “mercado do futebol”, e são classificadas por Aidar & Leoncini (2000) em mercado produtor (entidades de prática e de administração do esporte), mercado consumidor final (os torcedores e voluntários) e o mercado intermediário (direitos de exploração e serviços de marketing para revenda ao consumidor final – mercado consumidor de revenda e mercado industrial), conforme apresentado na Figura 09 (na próxima página).

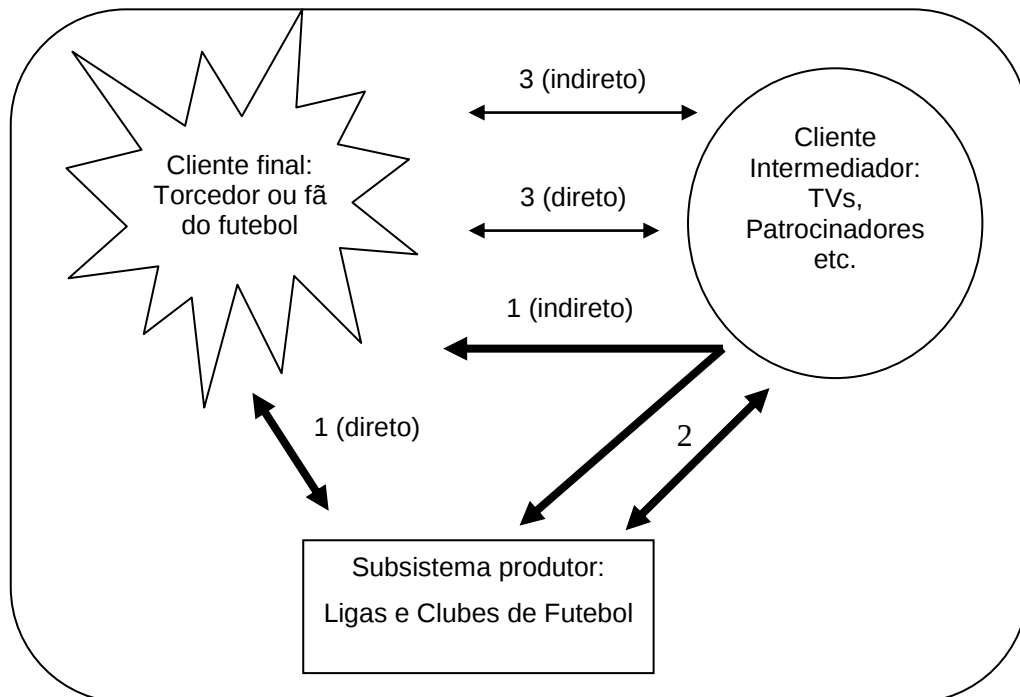


Figura 8 – Macrossistema de Relacionamento no Futebol como Negócio (Aidar & Leoncini, 2000)

Em relação às ligas italianas e inglesas, Aidar & Leoncini (2000), o negócio do produto futebol forma sete categorias: 1) relacionamento com a TV; 2) relacionamento com o patrocinador principal; 3) relacionamento com loterias; 4) relacionamento com o cliente torcedor; 5) relacionamento com o patrocinador técnico (materiais esportivos); 6) relacionamento com empresas produtoras de bens (exploração da marca via licenciamento/placas de publicidade); e 7) relacionamento com outros clubes/federações/empresas (negociação de jogadores).

Pode-se afirmar que no Esporte Clube Internacional de Santa Maria, a Unidade Estratégica de Negócio (UEN) fundamental da organização é o futebol, o jogo, o espetáculo. Por sua vez, essa UEN possibilita relacionamentos de negócio com os torcedores, no mercado primário, e principalmente com os patrocinadores no mercado secundário. Cabe reforçar, que o relacionamento com patrocinadores é extremamente dependente do relacionamento com o torcedor, pois como salientam Aidar & Leoncini (2000), o patrimônio de fãs é o principal, determinando o potencial e a geração de recursos para o clube e federações/ligas. Não haveria patrocinadores se não houvesse a figura do torcedor.

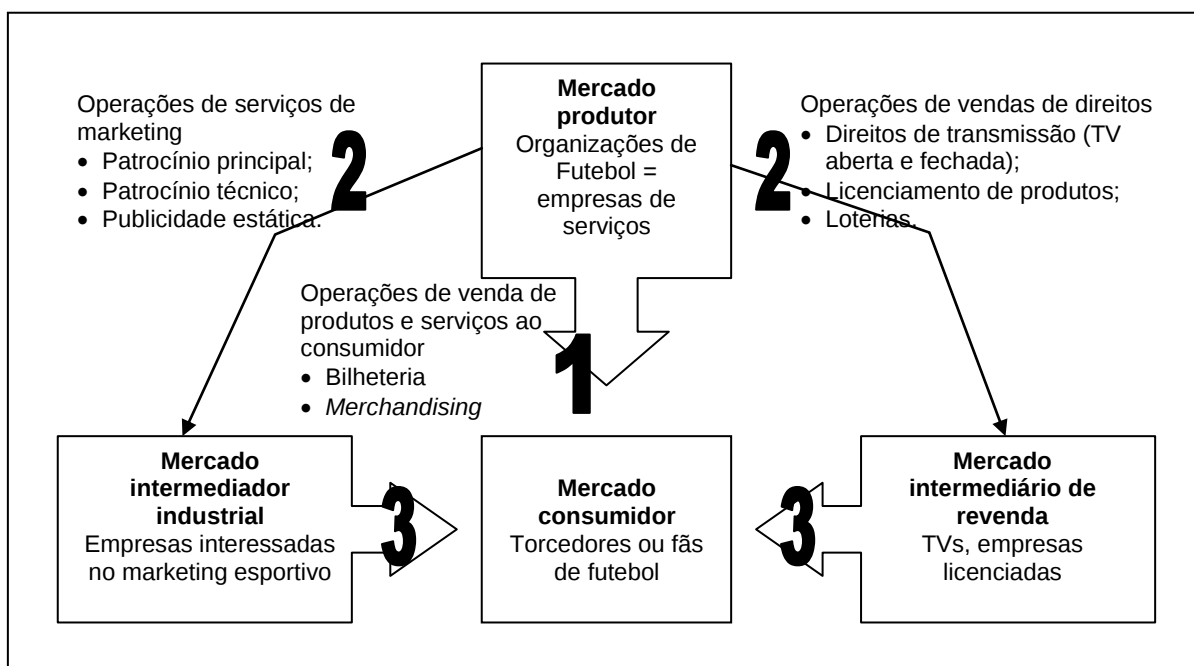


Figura 9 – Estrutura Integrada de Negócios para as Organizações de Futebol: a economia do mercado futebolístico

4.5.1 Relacionamentos de Negócio do Esporte Clube Internacional de Santa Maria

No Esporte Clube Internacional de Santa Maria desenvolveu-se o relacionamento com o patrocinador técnico (material esportivo) desenvolvido tanto na gestão de Aníbal Rolim, com a ASA, como na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, com a DellaVequia; o relacionamento com empresas produtoras de bens via placas de publicidade (espaços na arena), amplamente utilizada como benefício ao relacionamento com o patrocinador; e o relacionamento com outros clubes/empresas, representando a negociação de jogadores. Esta, porém, bastante dificultada em virtude do novo ordenamento jurídico desportivo vigente no país²².

Embora não pertença às elites da modalidade, o clube parece estar se adaptando a uma recente realidade de gestão esportiva, procurando integralizar receitas de marketing ao seu produto como maneira de sobreviver às

²² A Lei 9.615/98 substituiu o vínculo do jogador com os clubes que antes era o passe, pelo contrato de trabalho regido pelas normas da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Em virtude dessa alteração os jogadores ganharam certa autonomia para jogar onde desejarem, respeitando os termos do contrato. A Lei 9.981/00 ao alterar a Lei 9.615/98 também produziu efeitos importantes na negociação dos jogadores, especialmente em relação a formação dos atletas.

transformações ocorridas nas últimas décadas, tais como a(s) nova(s) estruturação(ões) normativa(s), a inflação dos salários de jogadores, a inadimplência dos associados, a diminuição dos espectadores, entre outras já mencionadas.

O relacionamento com loterias, representado pelo desenvolvimento de negócios com casa de Bingo autorizada inicialmente pela Lei Zico, já foi explorada pelo Clube. O relacionamento com a TV via negociação de direitos de imagem não é viável, tendo em vista a relação custo-benefício para a empresa de comunicação. Neimar Beschoren, Gerente Executivo da RBS TV de Santa Maria, em entrevista para Minello (2002), esclarece que a empresa não faz investimento na área esportiva, “apenas apóia alguns esportes e apóia as coisas que estão acontecendo na comunidade” (p. 127), com o objetivo principal de atender as necessidades e desejos dos consumidores/telespectadores, procurando dar destaque as modalidades esportivas mais populares. A forma de apoio é, geralmente, a cobertura do evento.

Também foi possível identificar outro relacionamento desenvolvido pelo Clube. Trata-se do relacionamento com os meios de comunicação da cidade. Mesmo não havendo troca de valores pecuniários em retorno a prestação de serviços e consumo, entende-se que os meios de comunicação consomem a notícia esportiva relacionada ao Esporte Clube Internacional de Santa Maria para atender suas necessidades, enquanto que o Clube, por sua vez, utiliza-se dos meios de comunicação para promover seu produto.

“A mídia deve ser vista como cliente”, enfatizam Pitts & Stotlar (2002, p. 267). Relações eficientes com os meios de comunicação, de acordo com estes autores, proporcionam significativas oportunidades para comunicação de conceitos de marketing e de informações sobre produtos com outros clientes e usuários.

O relacionamento com empresas produtoras de bens via exploração da marca²³ é desenvolvido pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, mas não de maneira altamente profissionalizada. Em alguns momentos os próprios dirigentes clube organizaram a confecção, distribuição e venda de materiais esportivos com a marca da entidade ou cederam essa tarefa aos patrocinadores/apoiadores que

²³ De acordo com Silva (2003) a marca, segundo a lei brasileira, é um elemento fantasia, constituindo-se em um sinal distintivo que seja visualmente perceptível, e que tem como finalidade identificar e distinguir produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas, não compreendido nas proibições legais.

fornece o material esportivo, numa relação de troca, em que os *royalties* se equivalem ao valor do material otimizado pela empresa patrocinadora/apoiadora.

A marca do clube não tem registro em órgão competente (INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial), levando ao questionamento sobre a necessidade ou não desse registro. Silva (2003) procurou esclarecer as controvérsias existentes sobre essa questão. De acordo com o autor, a marca e o nome empresarial se confundem de tal forma que a marca em sua totalidade é o nome dos próprios clubes, ou seja, seu nome empresarial. O mesmo ocorre com o Esporte Clube Internacional de Santa Maria que comercializa produtos, como camisetas, com seu nome impresso nelas, isto é, sua marca. Isto, certamente atrai grande clientela, os seus consumidores. Dessa maneira, sua marca configura um distintivo para identificar e distinguir o seu produto dos demais, idênticos ou semelhantes. No entanto, o clube não descobriu ainda que sua marca é um dos seus ativos mais valiosos, uma situação comum afirma Afif (2000)²⁴.

Sobre a necessidade de registrar a marca, Silva (2003) esclarece que a Lei Pelé, no seu artigo 87 e parágrafo único, desobriga os clubes de efetuarem o registro de sua denominação, outorgando, segundo Melo Filho (1998), à denominação e aos seus símbolos de clubes a proteção legal desburocratizada, dispensando seu registro ou averbação no INPI.

Artigo 87 - "A denominação e os símbolos de entidade de administração do desporto ou prática desportiva, bem como o nome ou apelido desportivo do atleta profissional, são de propriedade exclusiva dos mesmos, contando com a proteção legal, válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente".

Parágrafo único - "A garantia legal outorgada às entidades e os atletas referidos neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação, símbolos, nomes e apelido".

Lembra ainda Silva (2003) que a marca dos clubes pode ser entendida como marca de alto renome, legalmente protegida em vista de seu conhecimento absoluto e inegável, considerando que os fatos notórios independem de prova. Apesar disso, alerta o autor, para que goze de proteção legal é necessário o registro da marca junto ao INPI, vez que não existe distinção entre os clubes empresa e as demais sociedades comerciais.

²⁴ Afif (2000) afirma que "os clubes e até mesmo as empresas brasileiras ainda não descobriram que a marca é um dos mais valiosos ativos" (p. 29).

Para melhor visualização, sugere-se um quadro que retrate a estrutura de negócios do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, envolvendo negócios do tipo 1, 2 e 3, conforme ilustra a Figura 10 (p. 104), cujo objetivo está orientado à busca de resultados positivos em campo. O relacionamento do tipo 1 é o principal, visto que determina o potencial de geração de recursos, ao alicerçar outros tipos de relacionamento. O relacionamento do tipo 2 refere-se a trocas que dizem respeito a utilização do produto ofertado pelo clube como ferramenta de marketing. E o relacionamento do tipo 3 representa a atuação de organizações ou pessoas intermediárias, isto é, que atuam no mercado de revenda do produto ofertado pelo clube, representados, sobretudo, pelos meios de comunicação da cidade de Santa Maria.

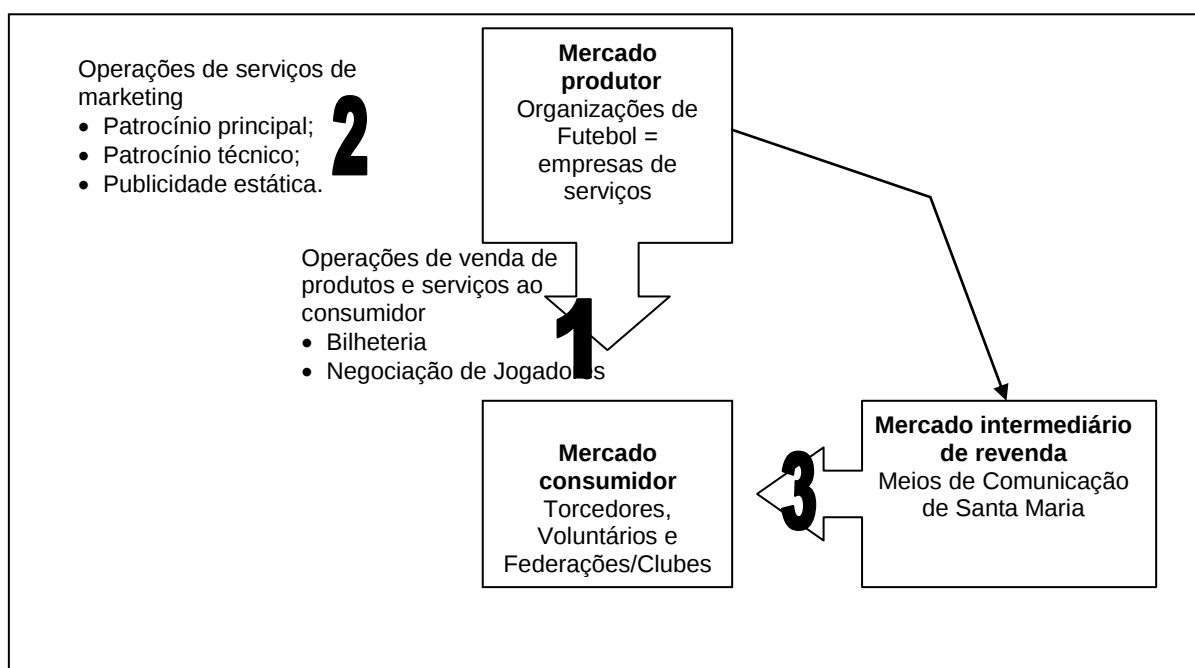


Figura 10 – Retrato da Estrutura Integrada de Negócios do Esporte Clube Internacional de Santa Maria

Nos primeiros passos do profissionalismo, o meio para a obtenção de recursos pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria era a renda proveniente de cada partida disputada. Os salários e os gastos referentes ao departamento de futebol, de modo geral, estavam longe das quantias a que chegam hoje o contrato de um jogador de alto nível. Com a queda de público e o aumento dos gastos, tornou-se impossível para um clube de primeira linha manter em seu elenco

profissionais somente com a arrecadações da bilheteria. Entram em campo outras fontes de receitas.

Como o futebol no Brasil e no mundo é uma competição, um espetáculo, um lazer e um meio de comunicação de massa ao mesmo tempo (Brouthers & Minquet, *apud* Minquet, 2001), isto é, um multi-mercado, o risco sistemático se reduz. Porém, a expansão está lhe convertendo em uma verdadeira indústria que obedece os mesmos critérios da criação de valor das empresas, até mesmo para o Esporte Clube Internacional Santa Maria, considerado pequeno no mercado.

Tendo em vista a constatação de do declínio no mercado, mesmo se tratando de um produto com um multi-mercado, ainda com o objetivo de contextualizar o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, desenvolveu-se uma análise das contingências internas e externas que o influenciam.

4.6 FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS

Neste sub-item realizou-se uma investigação a cerca das forças internas e externas que atuavam/atuam no contexto do Esporte Clube Internacional de Santa Maria e influenciaram/influenciam na postura da organização frente às demandas do ambiente. Para tanto, optou-se pelo cruzamento de duas matrizes de análise – o modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) e o modelo de análise da estrutura do setor proposto por Michel Porter (1986), sobre os quais desenvolve-se um levantamento conceitual e suas bases de aplicabilidade no ambiente do clube.

Para Shank (2002) e Roche (2002), na identificação das forças internas e externas atuantes no gerenciamento de entidades esportivas é viável a utilização do modelo SWOT²⁵, isto é, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Os pontos fortes e fracos são a base das contingências internas, enquanto que as oportunidades e ameaças são o resultado das contingências externas.

Nas contingências internas, as forças e fraquezas incluem os recursos humanos, recursos financeiros, os objetivos e metas organizacionais, o composto

²⁵ Roche (2002) descreveu esta metodologia como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades).

mercadológico. Produtos e serviços, esforços de promoção e distribuição também são relacionados como forças e fraquezas de uma organização.

Depois de avaliar as forças e fraquezas organizacionais, a empresa deve identificar as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente de marketing. Os dirigentes têm que monitorar a competição, alterações demográficas, a economia, assuntos políticos, legais, reguladores e avanços tecnológicos, pois cada um destes fatores externos pode afetar a direção do processo de marketing estratégico.

De acordo com Shank (2002) o objetivo da análise de SWOT é conhecer as forças com o objetivo de manter uma janela estratégica aberta para as oportunidades, pois fundamentalmente essas janelas têm períodos limitados de tempo durante o qual as características de um mercado e as competências da empresa devem ser alinhadas para reduzir os riscos.

Como no decorrer do trabalho se tem enfatizado o aumento da autonomia e da concorrência no ambiente do futebol, principalmente na categoria entretenimento, também se busca identificar as forças que atuam na indústria, numa perspectiva estrutural do setor. Utilizou-se o modelo teórico desenvolvido por Michael Porter (1986), no qual a partir do entendimento de que a essência da formulação de uma estratégia competitiva de uma empresa é relacioná-la ao seu meio ambiente, identificou cinco forças competitivas básicas na indústria, sendo que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro. As cinco forças são os 1) fornecedores e seu poder de negociação, 2) os entrantes potenciais que ameaçam, 3) os compradores e seu poder de negociação, 4) a ameaça dos produtos substitutos, e 5) a própria rivalidade entre as empresas existentes.

A aplicabilidade desse modelo no ambiente do esporte é defendida por Brooks (1994). Para ela o que acontece fora de sua estrutura organizacional é da mesma maneira importante como que acontece dentro. Segundo ela, havia um tempo em que as forças competitivas externas não interessaram aos gerentes. Atualmente a realidade é diferente, pois o ambiente externo interessa profundamente. Assim, uma pergunta fundamental que os dirigentes têm procurado responder é como as forças de fora afetam a sobrevivência financeira da organização?

O modelo estrutural é um método útil, afirma Brooks (1994), por analisar forças que afetam a indústria de esporte. Analisando e entendendo as cinco forças os dirigentes podem desenvolver um perfil do aspecto específico da indústria na qual

eles querem operar. Isto torna possível identificar oportunidades competitivas. Por exemplo, frente a intensa competição entre organizações por patrocinadores. Se o a organização não tiver um perfil das forças que moldam a indústria de patrocínio, não poderá formular uma estratégia que lhe permita trabalhar uma vantagem competitiva em relação a outros jogos esportivos. Uma análise da indústria de patrocínios ajuda definir valores e benefícios que permitem melhores posicionamentos ou posicionamentos diferentes dos concorrentes.

O modelo pode ser utilizado sempre que se precisar analisar uma situação específica. Nesse momento a utilização da teoria justifica-se para a verificação dos fatores que determinaram/determinam a situação (declínio) do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, fazendo parte da contextualização do clube.

A partir do cruzamento desses modelos teóricos (SWOT e Porter), do objetivo (específico) inicialmente proposto e da leitura das entrevistas realizadas foram identificadas categorias relevantes. Nessa análise situacional, a base dos dados foi o conteúdo das entrevistas com ex-dirigentes e dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, tendo em vista a contextualização do clube no ambiente em que está inserido. Outra parte dos dados foi levantada a partir de documentos fornecidos pelo Clube, pela Federação Gaúcha de Futebol, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Prefeitura Municipal de Santa Maria, Câmara dos Dirigentes Logistas de Santa Maria e Câmara do Comércio e Indústria de Santa Maria.

As categorias identificadas foram *Ameaças dos Prestadores de Serviços; Ameaças da Demanda Elástica; Oportunidade do posicionamento do esporte na mente dos consumidores; Ameaças dos Produtos Substitutos; Oportunidades do Relacionamento com a Mídia; Ameaça dos Interesses da Imprensa Local; Ameaça do Custo Fixo Alto; Ameaça da Ausência de Diferenciação; Ameaça dos Interesses da Federação Gaúcha de Futebol; Fraqueza de Posições Divergentes; Ameaças de Aspectos Econômicos da cidade de Santa Maria; Ameaças Estáveis da Legislação em Vigor; Ameaças Naturais do Clima; Fraqueza das Instalações do Estádio; e Ameaça da Falta de Credibilidade.*

4.6.1 Ameaças dos Prestadores de Serviços

É necessário salientar que o produto futebol é fruto de uma produção agregada, vale dizer, dependente dos serviços prestados pelos “profissionais da bola”, dos administradores (voluntários, no caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria) e da Federação Gaúcha de Futebol. Verificou-se que os jogadores envolvidos na produção do núcleo do produto (o jogo), têm uma característica muito peculiar, porque eles potencialmente podem produzir o produto de maneira pouco controlável, tendo um grande poder de barganha enquanto fornecedores de serviços²⁶. Aníbal Rolim, ex-presidente do clube, (p. 07) assim comenta: *“quando o clube recebe um jogador de nível superior e esse jogador não vem muito satisfeito, ele vem exclusivamente pelo dinheiro que está recebendo e, conseqüentemente, o empenho dele não é tão grande e, o receio de se machucar, de prejudicar sua carreira é grande, então ele passa a se proteger, acaba não rendendo o que ele renderia numa equipe grande”*.

Isto se dá porque ao contrário dos bens, as pessoas ligadas à prestação de serviços não são objetos inanimados e, sendo humanos, exibem variações que não podem ser totalmente controladas no processo de produção do serviço (produto). A impossibilidade de controlar a qualidade antes que chegue ao consumidor é, portanto, uma das diferenças mais enfatizadas entre os bens e serviços (Baterson & Hoffman, 2001).

Outra situação que parece determinar o poder de barganha aos jogadores é o fato de que tais insumos são diferenciados na indústria. Todo clube procura ter bons jogadores, de qualidade técnica na sua equipe, fazendo com que os dirigentes busquem até mesmo fora do Estado a *“matéria prima”* para seu produto, como relatou Marion Garcia, ex-vice-presidente de futebol, dizendo que o tipo de jogadores que buscavam às vezes ficava limitado ao Rio Grande do Sul, *“muitas vezes tendo que buscar jogadores de outras praças, outros mercados, e a faixa salarial também era o que mais determinava esse mercado”* (p. 02).

“Para obter capital a exigência é a chance de vitória”, afirma Piancó Júnior (1997, p. 492). Mas, o jogador talento, aquele que é tecnicamente diferenciado e

²⁶ Entendendo o desenvolvimento do produto futebol como um processo, neste estudo, se tem considerado as pessoas envolvidas na produção como fornecedores internos, especialmente os

indispensável às chances de vitória, tem um poder de barganha muito grande e uma importância fundamental na formação do produto.

Esse tipo de jogador, conforme Sérgio Savian, vice de futebol, hoje em dia, se o clube desejar, *“tem que fazer, porque não se encontra no mercado, existindo mais jogador regular adequado a situação de cada equipe”* (p. 03). No entanto, mesmo formando o jogador, alerta Aníbal Rolin (p. 09), o poder de barganha dele é grande, especialmente com as alterações no cenário jurídico-desportivo promovido pela Lei Pelé²⁷, *“(...) porque no momento em que um jogador começa simplesmente parecer que vai ser bom, ele passa a exigir um tratamento e salário de profissional, se não ele simplesmente vai para um clube que lhe pague alguma coisa (...)”*.

Ainda sobre o poder de barganha dos jogadores, lembra Aníbal Rolim *“quando há um diferencial alto dentro do clube, de técnica e de salários se formam correntes, os jogadores têm ciúmes um do outro”* (p. 07), o que influencia no desenvolvimento do núcleo do produto (o jogo). Nesse sentido, pode-se citar a declaração do jogador Renato, em entrevista ao Jornal Diário de Santa Maria, no dia 07 de agosto de 2002, sobre os problemas internos enfrentados pelo então Santa Maria Esporte Clube. De acordo com o jogador *“enquanto alguns detinham contratos irrisórios com o Santa Maria, quatro ou cinco jogadores recebiam salários que variavam de R\$ 3 mil a R\$ 5 mil, (...)”* (Jornal Diário de Santa Maria, 07/08/2002).

Além disso, recorda Marion Garcia, parece que *“os jogadores são pagos para perder, pois eles pressionam quando eles ganham a partida, pressionam a comissão técnica, para a comissão técnica pressionar a direção, para pedir um bicho para ganhar a partida”* (p. 07). Após a classificação para o pentagonal do Campeonato da Divisão de Acesso 2002, os jogadores reuniram-se com a comissão técnica e

jogadores, que são a “matéria prima” do núcleo do produto (o jogo), qualificando-se como prestadores de serviços.

²⁷ A Lei 9.615/98 em parcelas extinguiu o passe da realidade do futebol, como também alterou significativamente a forma de vínculo dos jogadores, instituindo o contrato de trabalho para os profissionais e o contrato de estágio para jogadores em formação (14 a 18 anos) – os semiprofissionais, que teriam preferência na realização do primeiro contrato, com o prazo máximo de 2 anos. As alterações da Lei Pelé tentaram trazer novamente condições para a melhoria da situação dos Clubes, uma vez que a receita oriunda do passe era realmente importante. A Lei 9.981/00 instituiu a multa rescisória do contrato de trabalho, que pode ser utilizada como uma forma camuflada de passe. Outra alteração oriunda de Medida Provisória (2.141) tratava de regulamentar, proteger e fomentar a formação dos jogadores, instituindo o direito da instituição formadora receber indenizações pelas despesas feitas no processo de formação do atleta. Apesar disso, a situação é complexa, tendo em vista as constantes “brigas” judiciais travadas no âmbito da Justiça Comum, Vara Trabalhista, em relação a comprovação do período de formação dos jogadores, o que vem formando jurisprudência e dificultando as relações de negócio dos Clubes.

direção do Clube, para *“discutir premiações futuras em caso de Classificação para a próxima fase da Divisão de Acesso”* (Jornal A Razão, 29/05/2002, p. 13).

Essa situação de poder de barganha do fornecedor interno (prestador de serviços), não se restringe aos jogadores. A comissão técnica, em especial o diretor técnico, como prestador de serviços, também detém grande poder de barganha, pois a situação do mercado de profissionais dessa área, que no entendimento de Sérgio Savian, é escasso, pois *“são poucos os técnicos que estão bem no mercado e os que estão bem estão num valor acima dos padrões do clube financeiramente”* (p. 03).

O diretor técnico, ou simplesmente técnico como é conhecido tem a função de elaborar treinamentos, esquemas táticos, indicações de reforços e a criação de um plano que possa integrar as categorias de base dentro da equipe comandada, entre outras funções. Esse profissional, afirmam Brunoro & Afif (1997), não pode ficar limitado a ministrar treinos, seu trabalho precisa ser mais abrangente, mas dominador do espaço. Os técnicos precisam trabalhar com responsabilidade, pois a equipe que comanda tem um valor alto para o clube. Os treinadores devem ter a capacidade de indicar jogadores que possam dar a resposta técnica e tática ao time.

Técnicos que trabalham com uma filosofia não restrita ao campo, que tenham a capacidade de liderança, de unir os jogadores em torno dos objetivos da equipe, de motivar a equipe em torno de um ambiente favorável, de comunicar-se com eficácia, de manter uma relação positiva com os jogadores são extremamente importantes para qualquer clube de futebol (Brunoro & Afif, 1997). Mas esses técnicos, sobretudo aqueles que já têm tais elementos comprovados em seu currículo, são onerosos aos cofres do clube, principalmente se estiverem vinculados a uma equipe de maior projeção no cenário do futebol.

4.6.2 Ameaças da Demanda Elástica

Em relação aos compradores foram verificadas duas características importantes: diminuição e infidelidade dos consumidores. Essa situação foi levantada inicialmente por Aníbal Rolim, ao afirmar que *“percebeu ano a ano uma diminuição de público no estádio, mas que acredita não ser por uma deficiência do nosso clube, mas sim do contexto geral do esporte do Estado”* (p. 15). Esta realidade

vem sendo sustentada por alguns teóricos, entre os quais Brunoro & Afif (1997), e vem influenciando o poder de barganha do torcedor em relação ao produto a ser consumido. Continua Rolim: *“Hoje não temos mais torcedor de futebol, torcedor no sentido daquele que acompanha todos os jogos, os bons e os ruins e quer ver a evolução do time”* (p. 05), *“(...) não se tem fidelidade, não se tem o sócio torcedor, então o que aconteceu, quem pretendia assistir os jogos tornava-se sócio apenas para ter ingressos ainda mais baratos, e no momento em que ele deixa de ter interesse de ir a campo ou que o time não está participando do campeonato simplesmente deixa de pagar a mensalidade (...)”* (p. 10).

O relatório de público e renda da Federação Gaúcha de Futebol (Tabela 02) retrata a pouca frequência dos torcedores no Presidente Vargas, o que vem a aumentar o poder de barganha dos consumidores (torcedores).

Tabela 6 – Média de Público e Renda do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube no Campeonato da Divisão de Acesso do Futebol Gaúcho/2002.

Fase	Jogos	Pagantes	Média	Arrecadação	Média
1ª	04	1.000	250	3.315,00	663,00
2ª	04	461	115	2.007,00	501,00
TOTAL	08	1.461	182	5.322,00	591,33

Fonte: Federação Gaúcha de Futebol (2003)

O poder de barganha do clube somente aumenta em relação ao torcedor em ocasiões especiais, *“quando a partida é chamativa, quando é uma final de campeonato, o torcedor vai ao Estádio, torce, enche o Estádio, mas só naquele jogo”*, salienta Rolim (p. 05).

Em jogos de menor expressão o poder de barganha dos consumidores aumenta de maneira considerável. Lembra Moisés Velásquez Filho, ex-vice de marketing do clube, ao tratar da questão do preço de cadeiras e títulos, que *“já se chegou a dizer, se o cara tem quinze reais para dar, então me dá quinze, era quase que uma mendigância geral para que contribuísse com alguma coisa que pudesse trazer recursos para dentro do clube”* (p. 12).

O poder de barganha do torcedor tem aumentado em relação ao preço do produto futebol ofertado pelo clube. Aníbal Rolim corrobora essa afirmação ao lembrar que *“(...) cinco reais era o preço mínimo e mesmo assim num jogo que fizemos uma promoção de jogar com os portões abertos, o público mais que dobrou, isso mostra que cinco reais para a população ainda é um valor significativo”* (p. 10).

E, se não há público, não há atratividade de outros produtos derivados, tais como direitos de imagem, licenciamento, patrocínio. No Esporte Clube Internacional de Santa Maria verificou-se que várias empresas adquiriram as cotas/pacotes de patrocínio – o produto patrocínio ofertado pela organização enquanto ferramenta de marketing. Contudo, as empresas investidoras têm sob sua tutela um grande poder de barganha diante do clube.

No ano de 2002, informou o ex-presidente Rolim, com o advento da mudança de nome para Santa Maria Esporte Clube, chegou-se a ter *“um patrocínio de três mil reais por mês, que se pretendia atingir a onze grandes empresas e com isso cobrir todo o custo da folha de pagamento. Atingiu-se a metade disso, mas já foi uma parte muito importante”* (p. 11).

Na gestão seguinte (2002-2003), tendo em vista o grande poder de barganha dos investidores (patrocinadores), o clube foi forçado a *“pegar um pouco de muitos, não muito de poucos”*, como salienta Heriberto Marqueto, vice-presidente de marketing do clube (p. 04). E fizeram isso, de acordo com Moisés Velásquez Filho (p. 16) *“muito mais por simpatia a quem estava a gestão do clube do que propriamente do grande retorno”*, cabendo *“à diretoria fazer o contato com as empresas conhecidas, procurar o convencimento desse patrocínio que, na verdade era uma forma de ajudar o Clube muito mais do que o retorno à empresa, nós sabemos disso (...). Precisa um contato com o diretor do clube que vai expor a situação e até de uma forma de um apelo mais pessoal, então isso pode seduzi-lo”*, enfatizou Aníbal Rolim (p. 11).

4.6.3 Oportunidade do Posicionamento do Futebol na Mente dos Consumidores

Apesar da constatação de que o consumidor (torcedor e patrocinador) detém grande poder de barganha em relação ao produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, verifica-se também a oportunidade de crescimento no mercado, tendo em vista sua aceitação e posicionamento na mente da população brasileira, especialmente do gênero masculino.

Frases como “o futebol é uma paixão nacional”, “o Brasil é o País do Futebol” são constantemente citadas para afirmar o grande interesse da população brasileira

nesse esporte. Muitos autores têm se dedicado a apresentar uma análise sobre a importância dessa modalidade na cultura brasileira. Entre esses estudiosos pode-se citar Da Matta (1979), Witter (1995), Murad (1996), Helal (1997), Damo (2002), entre outros²⁸.

Damo (2002) ao explicar essa importância do futebol para os brasileiros desenvolve uma analogia, dizendo que essa modalidade cumpre a mesma função do vestuário, em especial para os brasileiros do sexo masculino. “É tão corriqueiro entreter-se com as coisas do futebol que, por vezes, isso parece natural. Em um país em que a rua é um espaço privilegiado na socialização dos meninos e que o futebol é uma das brincadeiras preferidas, desdenha-lo equivale a andar nu” (p. 11).

“O futebol, enquanto modalidade esportiva, é hoje, em nosso país, um fenômeno de massa. Com ele e por ele, multidões deslocam-se dos mais diversos pontos de uma cidade, região, Estado para presenciarem os *espetáculos esportivos*²⁹” (Lois & Carvalho, 1998, p. 71).

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria possui uma marca muito forte na região, tendo inclusive recebido o Prêmio *Top of Mind* 2000 como a marca mais lembrada no segmento time de futebol em toda região, pesquisa realizada pela empresa Amanhã Economia e Negócios (Esporte Clube Internacional de Santa Maria, 2002).

Vê-se que existe a possibilidade do Esporte Clube Internacional de Santa Maria de crescer no mercado, especialmente em virtude do interesse pela modalidade que o clube oferece em termos de espetáculo e de sua visibilidade. Tais fatores lhe conferem oportunidade de negócios enquanto ferramenta de marketing para outros produtos/serviços relacionados ou não com o esporte (marketing no esporte). Produto que, infelizmente é pouco explorado, como lembra Moisés Velásquez Filho.

A utilização dessa estratégia de marketing esportivo é cada vez mais importante no desenvolvimento das atividades esportivas de rendimento. No futebol, Pozzi (1998), afirma que o marketing esportivo deveria ser a principal fonte de receita dos clubes brasileiros, a exemplo dos clubes europeus, a fim de alavancar o desenvolvimento da modalidade. A oportunidade é óbvia, sobretudo em vista do

²⁸ Nesse estudo não se tem o objetivo de aprofundar essa discussão no sentido de explicar o porque desse posicionamento da modalidade na mente dos brasileiros, mas reconhece-se sua importância.

²⁹ Itálico do autor.

fascínio e visibilidade inerentes à modalidade, todavia, salienta Grellet (2000), que se corre o risco de desenvolver uma miopia de marketing³⁰ ao não respeitar alguns elementos da própria produção do produto (evento, espetáculo esportivo).

A partir da revisão dos textos de Brooks (1994), Vaz (1995), Nicolas & Carvalho (1998), Pozzi (1998), Mullin et. al. (1999), Melo Neto (2000), Afif (2000), Desbordes et. al. (2001), Picciotto (2002), Shank (2002) e Pitts & Stotlar (2002) pode-se visualizar cinco funções que justificam o desenvolvimento de estratégias de marketing através do futebol: 1) publicidade: enquanto atividade de entretenimento, o esporte capta a atenção de participantes, espectadores (diretos e indiretos), colecionadores, colaboradores, etc., potencializando a visualização da marca/produto das organizações investidoras; 2) enfoque: o esporte, por sua natureza, possibilita a segmentação de públicos específicos, criando uma excelente oportunidade de direcionamento dos esforços de publicidade; 3) diferenciação: o investimento no esporte ocorre de maneira exclusiva, isto é, não comporta o desenvolvimento de estratégias de marketing por duas organizações que competem numa mesma categoria do mercado, favorecendo a memorização; 4) institucionalização: as organizações que desenvolvem estratégias de marketing através do esporte têm a oportunidade de construir uma imagem positiva, tendo um grande impacto social, criando, mantendo ou modificando as atitudes e comportamentos do público-alvo; e 5) relacionamento: os esforços de marketing através do esporte procuram desenvolver bons relacionamentos com os clientes, fomentando relações estreitas entre a organização e o cliente, no sentido da fidelização.

4.6.4 Ameaças dos Produtos Substitutos

Constatou-se ameaças de substituição do produto futebol ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, principalmente em relação ao torcedor, na categoria do entretenimento, pela existência de produtos substitutos que estão se tornando mais competitivos em termos de preço ou de desempenho. Aníbal Rolim,

³⁰ Quando as organizações esportivas estão mais interessadas em produzir e vender o produto esportivo do que identificar e satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores e mercados (Teodore Levitt, *apud* Mullin et. all. (1995))

ex-presidente do clube, ao comentar essa categoria identificada, diz que *“na situação atual, em que a televisão oferece muito esporte, especialmente muito futebol de qualidade, fica muito difícil o gerenciamento do clube nos moldes antigos, em que o que sustentava o clube era a só a torcida e os torcedores que iam ao estádio”* (p. 01).

Ele levanta uma situação que demonstra claramente a vulnerabilidade do clube à produtos substitutos, ao recordar que *“a média de preço de arquibancada era de cinco reais e, cinco reais hoje é o preço da entrada de cinema, onde você vai ao cinema para assistir uma fita que pode ser passada trinta vezes ao dia sem aumentar em nada as despesas”* (p. 10).

Para Heriberto Marqueto, vice-presidente de marketing, essa situação é ainda mais evidente em relação às pessoas da classe média, pois elas têm *“outros tipo de lazer que eles encontram no final de semana, viajar, ou esse tipo de coisa. Cinema, viagem, reuniões entre os amigos e familiares, essas coisas”* (p. 01). Em relação aos jovens Rolim lamenta, *“ele vai para o shopping, vai para um cinema, vai para um barzinho ficar conversando”* (p. 09).

No conteúdo das entrevistas verificou-se a preocupação com concorrentes numerosos ou bem equilibrados (diretos ou indiretos³¹). Foram identificados vários concorrentes no mercado do entretenimento, mas o que mais preocupa, sem dúvida, é a televisão, sobretudo em relação à transmissão das partidas. A preocupação é tamanha a ponto dos dirigentes tomarem o cuidado de agendar os jogos em horários diferentes da agenda midiática. Essa disposição consta no art. 10º do Regulamento do Campeonato da Divisão de Acesso da Federação Gaúcha de Futebol – Edição 2002, direcionando a realização dos jogos para dois horários possíveis, conforme descrito abaixo.

Art. 10º - Os jogos iniciarão às 15:30 horas, os diurnos, e às 20:30 horas, os noturnos, intervalo entre o 1º e o 2º tempo, será de 15 minutos. (FEDERAÇÃO GAÚCHA DE FUTEBOL, 2002)

Marion Garcia enfatizou a negatividade deste item no regulamento ao afirmar que *“infelizmente tiveram que adequar os horários para fugir da concorrência da televisão. Muitas vezes tivemos que fazer jogos em situações extremamente desfavoráveis”* (p. 05). Está claro que além programas de exibidos pela TV, outros

concorrentes no mercado do entretenimento também estão presentes no rol de preocupações dos dirigentes. Heriberto Marqueto (p. 01), em relação às opções de lazer, afirma que o futebol concorre com *“cinema, viagem, reuniões entre os amigos e familiares”*, principalmente na classe média. Tal argumento corrobora com a fala de Rolim sobre as opções para os jovens de hoje, se referindo ao *“shopping, cinema, barzinhos”* (p. 09).

Na cidade de Santa Maria, conforme a Câmara de Dirigentes Logistas e Prefeitura Municipal (Santamariadados, 2003), existem 370 empresas no setor de diversões, esportes, cultura, turismo e assemelhados. Estas atividades atuam no mesmo núcleo de benefícios do produto futebol (saúde, diversão e entretenimento), configurando-se como numerosos concorrentes.

4.6.5 Oportunidade do Relacionamento com a Mídia

Mesmo existindo produtos substitutos que estão se tornando mais competitivos em termos de preço ou de desempenho, foi constatado uma barreira à entrada de novas empresas. Trata-se do *acesso do clube aos meios de comunicação como elemento de promoção*, que tem dado sustentabilidade ao produto no mercado, como tem combatido a entrada de concorrentes potenciais.

Lembra Aníbal Rolim que *“existe programa de rádio com várias horas semanais dedicadas exclusivamente ao futebol e na nossa cidade e, praticamente ao Internacional, páginas no jornal todos os dias (...)”* (p. 03). Sobre esta realidade, Luiz Carlos Iop Druzian, atual presidente do clube, diz que *“hoje, talvez o Internacional seja o clube mais feliz do Estado no que tange a órgãos de divulgação. Nós temos três jornais em Santa Maria, o Diário, A Razão e A Cidade, nós temos, além disso, duas emissoras de Televisão, A RBS e a Pampa e nós temos, para nossa felicidade esse ano, quatro emissoras que vão transmitir os jogos, A Imembuí, a Guarantã, a nova equipe da Medianeira e também a rádio Santamariense”* (p. 07). Heriberto Marqueto salienta que *“a própria imprensa têm feito isso (a divulgação). Ela tem os patrocinadores que patrocinam as jornadas esportivas e eles mesmos divulgam isso”* (p. 09).

³¹ Entende-se por concorrentes indiretos aqueles que concorrem pelo dinheiro do consumidor, não propriamente na mesma categoria.

A falação, às vezes especulação, em torno do Esporte Clube Internacional de Santa Maria acaba trazendo retorno em relação ao seu posicionamento na mente dos consumidores. Minquet (2001) afirma que, no estado atual do futebol profissional, este não engendra uma verdadeira criação de valor e suas finanças dependem de uma certa especulação, por isso são necessárias propostas mais construtivas.

Cabe aos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria buscar bons relacionamentos no sentido de dominar o mercado de influência inerente a esse meio de comunicação. Conforme Peck, Payne, Christopher, Clark (1999), a importância relativa do mercado de influência pode garantir retornos de posicionamento ao clube.

Caso contrário, considerando o fato de que o clube tem pouco controle sobre a produção e seleção da notícia esportiva a ser divulgada (Pitts & Sotlar, 2002), pode-se desenvolver alguns processos que geram ameaças à organização. Nesse sentido, verificou-se nas entrevistas com os dirigentes a categoria ameaças da imprensa local.

4.6.6 Ameaça dos Interesses da Imprensa Local

Outro item apontado pelos dirigentes e que influi na tomada de decisão do consumidor é a defesa dos interesses estratégicos (próprios) da imprensa local. Para Marion Garcia, ex-vice de futebol (p. 08), *“a imprensa, em função da concorrência que ela possui entre ela própria, acaba procurando só os erros que a direção faz para poder ter assunto”*. Na necessidade de se auto promover, complementa Aníbal Rolim (p. 02), a imprensa *“gosta muito de fazer críticas, apontar defeitos e exigir resultados e não colaboram em nada para que isso aconteça, cria então, na população, esta expectativa, enquanto o que deveria ser divulgado é justamente o contrário”, “não nos dá esse tempo, a imprensa na semana seguinte à posse da presidência começa exigir um time que dê espetáculo e seja ganhador, não dando tempo que se arrecade recursos”* (p. 04). *“A visão da imprensa é também muito sequiosa de buscar os recursos do clube assim como a Federação o faz e vai esgotando cada vez mais o clube (...). Nesse ponto a nossa imprensa é muito mesquinha, porque ela faz questão de não divulgar os patrocinadores porque eles*

acham que eles deveriam receber dos patrocinadores para essa divulgação” (p. 06). Lembra Moisés Velásquez Filho, ex-vice de marketing, que brigavam “(...) com os meios de comunicação da nossa cidade principalmente para que não sonegassem essas questões, e que citassem os nossos patrocinadores, nós pedíamos, respondiam não, eles não podem aparecer” (p. 08).

Os depoimentos dos dirigentes demonstram que a imprensa trata de promover uma especulação em torno do futebol, o que Minquet (2001), em seus estudos, tem frequentemente mencionado. Desbordes, Ohl, Tribou (2001), afirmam que a oferta periodística do esporte cresceu significativamente nos últimos anos, como consequência da importância do acontecimento esportivo na vida das pessoas. O esporte foi convertido em um bom produto porque representa a maneira de conseguir elevados níveis de audiência, ao mesmo tempo em que proporciona uma boa imagem das empresas de comunicação. O mercado das notícias esportivas, sobretudo do futebol, cresce em vista da cultura esportiva estar penetrada no cotidiano das pessoas, sendo um ponto de referência na nossa pauta diária de conversas. A grande aceitação de matérias esportivas por parte do público, de acordo com Alcoba (1999), fez com que os meios de comunicação social passassem a dedicar um espaço cada vez maior a estas matérias, garantindo grandes retornos de posicionamento e publicidade às organizações esportivas³².

Os meios de comunicação desenvolvem esforços no sentido de atender as necessidades e desejos de seus clientes/consumidores e não do esporte que realiza a cobertura³³. Essa realidade é confirmada por Neimar Beschoren, gerente executivo da RBS TV de Santa Maria, citada por Minello (2002), afirma que “apóia alguns esportes e apóia as coisas que estão acontecendo na comunidade” (p. 127), entendendo que, na realidade a TV “é uma caixa de ressonância das coisas que

³² Pitts & Stotlar (2001) definem a publicidade no ambiente esportivo “como qualquer forma de promoção não paga, incluindo a promoção ou comunicação na forma de menção em revista ou ser tema de artigo no jornal local” (p. 238). Para Freitas Filho (1985) o esporte e o jornalismo realmente mantêm uma estreita e harmoniosa relação em qualquer parte do mundo, por serem de certa forma, atividades que se complementam.

³³ Cabe enfatizar que a perspectiva para o marketing está intimamente ligada ao relacionamento. A empresa de amanhã, observará a lista de clientes e a lucratividade dos relacionamentos com os clientes como bem durável da empresa, terá o enfoque nos clientes individuais, seu sucesso será avaliado pela participação do valor vitalício do cliente, pois o crescimento será representado pelo alinhamento lucrativo com clientes preferenciais, com base no desenvolvimento de novos valores com os clientes desejáveis, através da personalização e customização em massa e a construção de uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, incluindo fornecedores, canais de distribuição, intermediários e acionistas. Baseado nessas afirmações de

estão acontecendo na comunidade” (p. 127). Assim, um dos motivos que determinam o apoio do esporte é proporcionar ao telespectador algo que ele está disposto a receber.

Por outro lado, a visibilidade garantida pelos meios de comunicação ao Esporte Clube Internacional de Santa Maria colabora de maneira significativa para a promoção e posicionamento da organização esportiva, ao realizar esforços que estimulam o interesse do consumidor, o conhecimento e a aquisição do produto futebol. Genericamente, pode-se dizer que o futebol e a mídia mantêm uma estreita relação, por serem, de certa forma, atividades que se complementam.

4.6.7 Ameaça do Custo Fixo Alto

O fato é que, de maneira direta ou indireta os concorrentes apresentam superioridade em relação aos preços, tendo em vista o custo fixo de produção do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. O custo fixo alto representa outra categoria fundamental nas relações de negócio do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Aníbal Rolim, sobre isso diz que *“mais ou menos, a folha de pagamento de um time profissional muito bem enxuto custa em torno de vinte e cinco mil reais por mês. A essa folha se soma um gasto paralelo com hospedagem, transporte de jogadores, taxa de arbitragem que normalmente dobram essa despesa. Então, para manter o clube em funcionamento, no mínimo cinqüenta mil por mês, para que se possa fazer uma figura razoável”* (p. 04). Luiz Carlos Iop Druzian afirma que *“hoje a despesa maior é a folha de pagamento dos atletas e dos funcionários, equivalendo a mais de cinqüenta por cento”* (p. 02).

Aníbal Rolim complementa dizendo que *“simplesmente manter o clube aberto em funcionamento durante todo ano, o departamento profissional e amador já é uma grande vitória, um grande feito para qualquer presidente”* (p. 02). Isto porque custos fixos altos exigem uso da capacidade da organização e, portanto, redução agressiva dos custos (Rocha & Christensen, 1999). A maneira pela qual o clube tem buscado reduzir os custos de produção é utilizar-se dos elementos colaboração, apoio,

Gordon (1998), é necessário buscar melhor alinhamento entre os meios de comunicação e os esportes, para que seja fornecido valor aos clientes.

parceria, junto à comunidade, pois tanto o mercado primário, como mercado secundário não são suficientes para dar sustentação financeira à organização.

Nas informações fornecidas pelos dirigentes vê-se que Mack (1980) tem razão em afirmar que o aumento do custo de produção do produto futebol ocorreu na medida em que se tornou mais valorizado, principalmente a partir da década de 1970, ocorrendo um aumento dos salários e maior inadimplência dos associados, possivelmente em virtude do maior envolvimento da TV na (mediação) distribuição do produto. A situação torna-se crítica pelo uso do modelo adotado nas décadas de 1980 e 1990 não atenderem a maioria dos clubes e serem prejudiciais aos atletas, fazendo com que a maioria dos clubes participe de campeonatos deficitários (Brunoro & Afif, 1997).

Vale lembrar que a indústria do futebol de segunda divisão parece sofrer inferências distintas no que se refere à estrutura financeira, o que complexifica sua administração. Seus custos são determinados no mercado nacional/global, enquanto que as receitas dependem inteiramente da dinâmica do mercado local, onde esses clubes estão inseridos – dinâmica dos meios de comunicação, tamanho da população, nível de renda, sua paixão pelo futebol, atratividade da região para as empresas, mercado publicitário, calendário, credibilidade dos dirigentes.

Conforme Grellet (2002), os custos para a manutenção de clubes de futebol cresceram exponencialmente. Salários, prêmios, atingiram uma espiral inflacionária sem precedentes, enquanto que as receitas se mantinham relativamente fixos, o que tornou as receitas de marketing uma forma reativa do futebol fazer frente aos custos que ele mesmo inflou.

4.6.8 Ameaça da Ausência de Diferenciação

Outra categoria importante verificada foi a *ausência de diferenciação de produto*. Trata-se da ausência de elementos (tangíveis e intangíveis) que garanta um posicionamento distinto dos demais produtos disponíveis no mercado, na categoria entretenimento (um diferencial competitivo). Um desses produtos que preocupa é a ausência de um posicionamento suficientemente capaz de diferenciar o produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria do produto ofertado pelo Internacional de Porto Alegre, agregando valores de rivalidade contra o Grêmio.

No Esporte Clube Internacional de Santa Maria, o produto futebol oferecido, historicamente teve que sustentar a meta de vencer o campeonato. Na opinião de Aníbal Rolim não deveria ser assim, pois *“sempre de dezoito clubes um vence e os outros dezessete são perdedores, não se pode pensar assim, os outros dezessete são heróis por se manter em atividade”* (p. 02). *“Não deveria ser assim, a comunidade deveria ficar orgulhosa de ter um clube de futebol profissional na cidade e se fazer representar”* (p. 03).

Isto aponta o acerto na observação de Levitt (1990) observa em relação ao que os consumidores buscam de um produto. O produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, por exemplo, na categoria entretenimento, atualmente oferece apenas o produto genérico e esperado³⁴ aos seus consumidores, isto é, apenas o jogo de futebol em busca de resultados. Heriberto Marqueto e Moisés Velásquez Filho ao dizerem que *“a única coisa que se tem para vender é o futebol. São aqueles 90 minutos, no final de semana, um jogo de futebol. Fora disso, principalmente o Internacional, hoje, não tem outra coisa para oferecer a não ser o futebol. O nosso produto hoje é o futebol”* (p. 02) e que *“hoje, aos sócios, aos torcedores, é só futebol, é o entretenimento”* (p. 08), ratificam que o clube oferece apenas o produto genérico e o esperado.

O produto oferecido pelo clube caracteriza-se também pela ausência de diferenciação em relação ao Sport Clube Internacional de Porto Alegre. *“Não é segredo para ninguém que no Rio Grande do Sul há uma grande polarização entre gremistas e colorados, Internacional e Grêmio e, nosso clube, com esse nome de Internacional obviamente que polariza essas paixões”* informa Rolim (p. 03). Sobre a diferença da marca que existe hoje, conforme Velásquez Filho, *“a única diferença em relação ao Inter de Porto Alegre é que quando fizeram não sabiam que Esporte Clube Internacional era com S, que era escrito na forma estrangeira ou mais antiga e aqui escreveram com E. Esta é a única diferença que tem com relação ao Internacional de Porto Alegre”* (p. 08). *“São 70 e poucos anos de existência e não tem um hino, a logomarca, a logo dele é uma cópia do Inter de Porto Alegre, o seu símbolo, o seu mascote é o saci, com uma, não chega a ser uma toga, aquele chapéu de formatura, então basicamente, ele não tem identidade”*, relata Moisés

³⁴ Produto genérico, no entendimento de Levitt (1990, p. 91) é a “coisa substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo da participação no mercado”. No caso do futebol,

Velásquez Filho (p. 05). A Figura 11 identifica a marca do Esporte Clube Internacional de Santa Maria.



Figura 11 – Logomarca do Esporte Clube Internacional de Santa Maria

Outra dificuldade apontada é que o torcedor *“como já foi muitas vezes vitorioso com o Grêmio ou com o Internacional, tem um nível de exigência muito alto em relação ao clube da cidade”*, como apontou Rolim (p. 06). É imperioso, portanto a diferenciação do produto, pois *“ausência de diferenciação leva à concorrência à base de preços”* (Rocha & Christensen, 1999, p. 269), sendo extremamente oneroso para uma organização que tem custos fixos alto.

Se para uma empresa o objetivo é maximizar seus lucros, o objetivo de um clube que opte pelo caminho da profissionalização de seu departamento de futebol passa pela compatibilização de duas metas: *performance técnica* e *caixa equilibrado* (Aidar & Leoncini, 2000). Essa profissionalização, a partir do novo ordenamento jurídico-desportivo (Lei Pelé, Lei 9.981/00), flexibilizou a adoção de diversos modelos de gestão – a co-gestão, licenciamento da marca/terceirização do departamento de futebol, compra de parte do clube por um sócio (S.A.), sócios, lançamento de ações (acionistas) e criação de uma equipe.

entende-se como produto genérico o jogo (espetáculo de 90 minutos) como o produto genérico. O produto esperado refere-se ao atendimento das expectativas mínimas dos consumidores.

Para Aidar & Leoncini (2000) o modelo ideal de organização para a realidade brasileira parece ser o modelo de exploração da marca, na atual conjuntura, onde existem enormes passivos e contingências fiscais e trabalhistas. No entanto, o licenciamento da marca do Esporte Clube Santa Maria *“nunca foi trabalhado porque a marca não é registrada”* (Velásquez Filho, p. 07), o que tem se configurado como um ponto fraco determinante nas relações de negócio do clube. Como foi constatado no sub item *portfólio* de negócios do clube, legalmente a marca dos clubes não necessita de registro no INPI e ela é explorada na forma de troca com os patrocinadores/apoiadores da organização.

4.6.9 Ameaça dos Interesses da Federação Gaúcha de Futebol

Outro órgão que tem sido apontado no conteúdo das entrevistas dos dirigentes como órgão dotado de interesses estratégicos influentes na determinação das relações de negócios do clube é a Federação Gaúcha de Futebol. Lembra Rolim que *“tudo que se faz se paga encargos para a Federação. A Federação quando nos faz um telefonema para avisar alguma coisa ou envia um fax ou nos envia uma correspondência nos cobra por isso um valor bem superior ao que ela gasta”* (p. 05).

Sobre o valor dos ingressos Moisés Velásquez Filho e Luiz Carlos Iop Druzian comentam que *“se tem um grande problema com essa questão do futebol, quer dizer, a Federação Gaúcha de Futebol impõem que aos ingressos vendidos, um percentual X seja encaminhado para a Federação”* (p. 11). *“(...) se o clube resolver vender por menos daquilo que a Federação está autorizando, o clube vai pagar as taxas em cima do valor normal da Federação, embora possa vender por menos”* (p. 05).

Como o futebol espetáculo não está mais sob a tutela do Estado, sendo reconhecida sua autonomia, ele depende cada vez mais de uma organização cada vez mais alinhada para sua sustentação no mercado, vez que se trata de um produto natureza agregada. A organização dos campeonatos é a atividade mais importante para as chamadas entidades de administração do futebol profissional, pois é a partir daí que os principais clientes se posicionam para comprar os produtos e serviços relacionados.

No caso da Federação Gaúcha de Futebol, constata-se através dos depoimentos e documentação que esta detém um monopólio natural, sobretudo em relação às regras do jogo (núcleo do produto). Para Minquet (2001) o produto futebol é um monopólio natural, posto que a Federação Internacional, Federações Continentais e Nacionais têm o domínio completo da sua matéria prima. As regras são definidas previamente, fazendo com que a oferta preceda a demanda e a estrutura do mercado (diferentemente do ambiente empresarial), restando aos detentores do monopólio a determinação da quantidade a se vender.

Vale lembrar, que a Federação Gaúcha de Futebol (FGF) é o órgão responsável pelo futebol no Rio Grande do Sul³⁵. Trata-se de uma Entidade Regional de Administração do Desporto filiada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). É uma pessoa jurídica de direito privado, com organização, funcionamento autônomo e competências definidas em seus estatutos.

A Federação Gaúcha de Futebol promove, organiza e dirige o Campeonato da Divisão de Acesso do qual participou o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002, conforme descreve o art. 1º do Regulamento do Campeonato da Divisão de Acesso da Federação Gaúcha de Futebol - Edição 2002.

Art. 1º - O CAMPEONATO DA DIVISÃO DE ACESSO DA FGF, Edição 2.002, promovido, organizado e dirigido pela Federação Gaúcha de Futebol (FGF), aprovado em reunião realizada dia 04/12/01, será disputado em 3 (três) Fases, com a finalidade de apurar as 2 (duas) associações que se classificarão para a Divisão Especial de Futebol Profissional da FGF, no ano 2003.

O que se discute é que, em consequência da organização, o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, sofre ao colocar seu produto a venda em apenas quatro dias por mês (aos domingos como ocorre), sendo que nem sempre isto ocorre no estádio Presidente Vargas, a loja de varejo do produto. Constitui-se uma importante barreira de saída decorrente de uma organização monopolística.

Felizmente ou infelizmente essa é a realidade. Embora a Lei Zico (1993) e, mais tarde a Lei Pelé (1998) tenham procurado modificar tal situação ao normatizar

³⁵ As entidades de administração do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, formadas por pessoas físicas e/ou jurídicas filiadas, e incumbidas de coordenar, administrar, normatizar e dar apoio à sua respectiva modalidade desportiva. As entidades nacionais denominam-se confederações e as regionais, federações.

a formação das Ligas pelos clubes³⁶, essa situação carece de soluções mais construtivas. Um órgão que faz um papel complementar (a FGF) na produção do produto ofertado pelo clube não pode atuar como barreira de saída. É preciso reconhecer que o consumidor se posiciona a partir da oferta do produto e que a simples oferta não garante a demanda, tendo em vista a competitividade enfrentada.

4.6.10 Fraqueza de Posições Divergentes

No Esporte Clube Internacional de Santa Maria constatou-se também que os dirigentes enfatizam os *interesses ideológicos divergentes do próprio conselho de diretivo*, sobretudo por ocasião da alteração de nome da equipe para Santa Maria Esporte Clube realizada no ano de 2002.

A cerca desses interesses divergentes Moisés Velásquez Filho e Aníbal Rolim assim se posicionaram: *“Ao mesmo tempo que a mudança aconteceu, quinze dias depois, uma semana depois ou nem isso, começou a ser combatida, e foi combatida de maneira veemente a ponto de daqueles que estavam pré dispostos a ajudar no patrocínio, dizerem que não iram fazer-lo porque tem uma ala que ligou e disse que se for ajudar vai complicar a vida”* (Velásquez Filho, p. 13). *“As pessoas que se contrapuseram a essa idéia passaram ainda mais a divulgar uma imagem de cisão, de competição dentro do próprio clube e isso ao invés de aproximar a torcida acabou afastando ainda mais”* (Rolim, p. 15).

Deve-se salientar que a simples adoção de um planejamento estratégico não produz estabilidade, especialmente quando se supõe que ao introduzir mecanismos de planejamento numa organização, da noite para o dia, surgirão resultados milagrosos, quando se ignora a poderosa estrutura existente de uma organização, quando se supõe que o planejamento estratégico de uma organização está

³⁶ As ligas também são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo e competências definidas em seus respectivos estatutos. A seu critério, a liga poderá filiar-se ou não a entidade de administração do desporto (federação), mas esta vinculação não poderá ser exigida. Esse sistema permite que os clubes descontentes com a má gestão de suas entidades de administração, com as elevadas taxas cobradas, com o sistema de competição adotado e outros problemas comuns às federações desportivas retrógradas, possam unir-se em torno de um ideal comum e contribuir efetivamente para o aprimoramento do desporto. O sistema de formação de ligas também é uma opção moderna para as entidades de administração do desporto que tem interesse em descentralizar suas atividades, atuando em consonância com seus filiados e em benefício dos mesmos, para a disseminação coordenada das suas respectivas modalidades.

separado do processo de direção, quando a direção envolve-se apenas com problemas atuais, deixando de lado o médio e longo prazo, ou ao contrário, dedicar-se ao médio e longo prazo e esquecer do dia-a-dia, fazendo com que o planejamento torne-se impopular (Roche, 2002).

O planejamento colabora para a ordenação das nossas ações e oferece uma direção lógica. Sem uma fase de acompanhamento e avaliação, o planejamento não serve para nada, por se tratar de um processo contínuo de natureza flexível (não-rígido), global (abarcando toda a organização em seu conjunto), operacional (realista), participativo (que envolva um amplo processo de participação que abarque ao máximo a entidade), formal e conhecido pelo conjunto da organização (Roche, 2002).

Embora se concorde com o fato de que a mudança de nome ofereceu uma oportunidade para o Clube³⁷, no caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, em relação ao planejamento estratégico dirigido à troca do nome da instituição para Santa Maria Esporte Clube ocorrido no início de 2002, com base nas informações apresentadas por Roche (2002), pôde-se constatar que o planejamento proposto pelos dirigentes preocupou-se com o médio e longo prazo, divulgando a idéia dessas vantagens³⁸, esquecendo de situações do dia-a-dia (curto prazo), gerando um processo impopular que, nove meses mais tarde, culminou com o retorno do nome para Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Possivelmente essa estratégia não obteve o sucesso porque carecia de flexibilidade, globalidade e participação. O ex-presidente Aníbal Rolim desabafa:

“Desde que eu comecei a freqüentar o clube que havia essa idéia e muitos dos que acabaram agora se opondo e voltando para o nome antigo, me incentivaram a fazer a troca e no momento oportuno, até porque não havia mais como buscar recursos, essa proposta veio bem, porque houve um apoio da comunidade e eu acredito que seria, a longo prazo, bem melhor ao clube, mas isso, logicamente precisaria digerir, passar essa fase de insatisfação de alguns até que se formasse a mentalidade do torcedor santamariense, talvez cinco a dez anos. Não souberam esperar, precipitaram o retorno ao nome antigo e agora essa questão pelo menos fica encerrada, não se discute mais isso dentro do clube, passa a ser definitivamente Internacional de Santa Maria (...)” (p.03)

³⁷ A oportunidade refere-se ao posicionamento de representante da cidade, um elemento diferencial. Diante se discute essa oportunidade com maior profundidade.

³⁸ Segundo Aníbal Rolim e Moisés Velásquez Filho, as vantagens se relacionam com diferenciação do Inter de Porto Alegre e com uma maior identificação da população em geral, o que culminaria na penetração no mercado.

Verificou-se também que em geral as decisões estão restritas a um grupo diretivo diminuto, *“e isso já é de praxe, é que no momento em que uma diretoria é eleita, várias pessoas se oferecem para ajudar, mas passados poucos dias começam a se afastar. Cada um tem suas responsabilidades familiares, profissionais, e não querem dispor do seu tempo, tem medo de terem que arcar com despesas pessoalmente e acaba o presidente sendo o único e o responsável por tudo”* informa Rolim (p. 08).

Numa organização que têm uma grande dependência dos sócios voluntários para desenvolver o produto a tomada de decisões deve ser cautelosa, sobretudo num sistema “parlamentarista” de escolha de dirigentes. Nesse tipo de estrutura organizacional planejar as estratégias torna-se mais fácil do que implementar.

4.6.11 Ameaças de Aspectos Econômicos da cidade de Santa Maria

Identificou-se a atenção dos dirigentes à classe social que mais freqüenta o estádio de futebol (neste caso a loja de varejo). Os maiores freqüentadores, de acordo com Heriberto Marqueto, vice-presidente de marketing do clube, são as pessoas da *“classe média baixa, que predomina em torno de 70 a 80%”*.

O ex-vice presidente de marketing do clube, Moisés Velásquez Filho, salienta: *“A partir do segundo semestre de 2002 um achatamento, a inflação voltando de uma maneira, aumentando luz, gás, telefone, passagem de ônibus, escola, enfim, tudo estavam aumentando e o achatamento salarial muito grande, o que ela reserva para o seu entretenimento diminui”* (p. 15).

Através da Tabela 07 e da Figura 12 (p. 99) pode-se constatar que são poucos os responsáveis por domicílios na cidade de Santa Maria realmente dispõem de rendimentos plenamente suficientes para custear todas as despesas da casa e ainda contribuir mensalmente com o Esporte Clube Internacional de Santa Maria a título de tornar-se sócio, ou mesmo na forma de aluguel de cadeiras, fazendo com que o público presente seja aquela pessoa que uma vez ou outra assista um jogo, quando o orçamento permite.

Tabela 7 - Valor do rendimento nominal médio mensal, valor do rendimento nominal mediano mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes, em Santa Maria/RS – Senso Demográfico 2000 (IBGE, 2002).

Descrição	Rendimento (R\$)
Valor do rendimento nominal médio mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes.	975,49
Valor do rendimento nominal mediano mensal das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes.	500,00

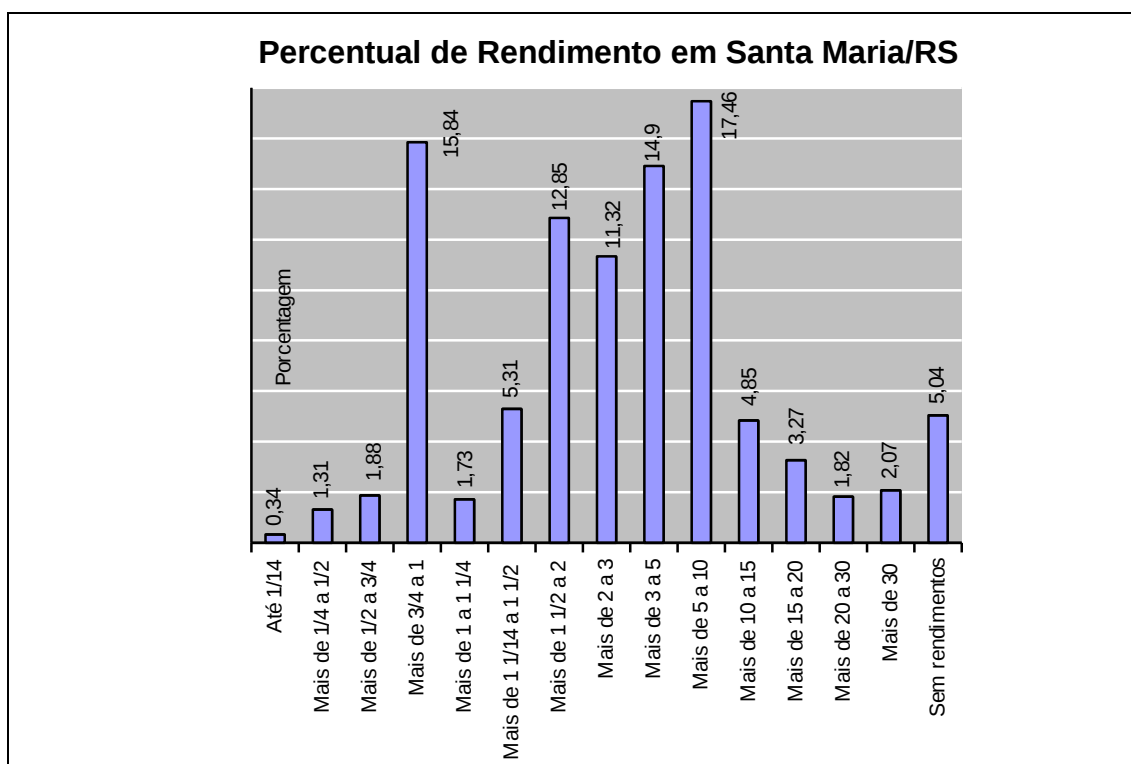


Figura 12 - Moradores em domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal da pessoa responsável pelo domicílio, em Santa Maria – Senso Demográfico 2000 (IBGE, 2002).

No entendimento de Rolim (p. 09) “o público de futebol em estádio está mais restrito à pessoas de baixa renda, e a essas pessoas, mesmo sendo barato, o ingresso acaba pesando muito sendo proibitivo, porque além do ingresso tem a passagem de ônibus, tem algum refrigerante alguma coisa, então essa é a grande dificuldade, as pessoas que gostariam de ir ao estádio não tem recursos, e as que têm, tem outras preferências hoje”.

Como já se enfatizou, o produto carece de posicionamento distinto na categoria entretenimento e, até mesmo na categoria futebol, fazendo com que sua competição no mercado esteja baseada em preço. O ambiente econômico em que o clube está inserido aumenta as pressões uma vez que não é caracterizado por uma

renda capaz de colaborar de maneira significativa na arrecadação de receita para a organização.

4.6.12 Ameaças da Legislação em vigor

As alterações da legislação também causaram barreiras de saída do produto futebol, sobretudo em relação à formação e negociação de jogadores. Aníbal Rolim esclarece que *“a formação dos jogadores era uma de nossas metas, das coisas que gostaríamos de trabalhar e o fizemos, porém, com o advento da lei Pelé que não há mais uma fidelidade do jogador ao clube, passou a ser um investimento sem nenhum sentido”* (p. 09).

O mesmo aconteceu quando se tratava da negociação de atletas, pois *“antes o jogador era vinculado ao clube, o clube tinha vínculo e vendia esse jogador na hora que queria, hoje em dia o jogador faz o contrato de dois, três anos, no final de dois, três anos ele está livre, vai jogar onde ele quiser, em função da Lei Pelé. Deixou de ser uma mercadoria, o tal de jogador, que seria a maior receita do clube, deixou de ser hoje que é a venda de jogadores”*, esclarece Heriberto Marqueto (p. 03).

Um exemplo da autonomia dada aos jogadores pela Lei Pelé ocorreu na gestão de Aníbal Rolim, quando o zagueiro André Ricardo recebeu uma proposta mais vantajosa de um Clube do Interior Paulista, informando o Esporte Clube Internacional que estaria se afastando dos trabalhos (Jornal A Razão, 30/01/2002, p. 15). De acordo com Brunoro & Afif (1997), quando um jogador apresenta sinais de desmotivação é um indicativo de que ele gostaria de ser transferido para outra equipe. Algumas vezes, isto ocorre devido ao aceno de um rendimento maior, como também pode decorrer do desgaste do atleta com a diretoria ou até mesmo com a torcida. Vale lembrar que no período em que o atleta André Ricardo afastou-se do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, o clube estava com dificuldades para realizar os pagamentos dos salários.

Quando entrou em vigor, em março de 2001, a Lei Pelé extinguiu o passe e deu a todos os jogadores o direito de escolher onde gostariam de atuar assim que acabasse o contrato com o clube a que estivesse vinculado. Pela legislação, os clubes não receberiam nada por terem formado o atleta, o que, estava

desestimulando o trabalho com as categorias de base, pois se extinguiu uma das mais importantes fontes de renda dos Clubes – a venda de jogadores.

Alterações da Lei Pelé tentaram trazer novamente condições para a melhoria da situação dos Clubes, uma vez que a receita oriunda do passe era realmente importante. A Lei 9.981/00 instituiu a multa rescisória do contrato de trabalho, que pode ser utilizada como uma forma camuflada de passe. Outra alteração oriunda de Medida Provisória (2.141) tratava de regulamentar, proteger e fomentar a formação dos jogadores, instituindo o direito da instituição formadora receber indenizações pelas despesas feitas no processo de formação do atleta. Apesar disso, a situação é complexa, tendo em vista as constantes “brigas” judiciais travadas no âmbito da Justiça Comum, Vara Trabalhista, em relação a comprovação do período de formação dos jogadores, o que vem formando jurisprudência e dificultando as relações de negócio dos Clubes.

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria ainda conta com o recebimento de parcelas referentes a venda do passe do jogador Alex Xavier para o Grêmio de Porto Alegre, mas os valores recebidos não mais pertencem ao clube, pois *“fomentada pelos conselheiros, quer dizer os conselheiros acabaram emprestando tanto dinheiro ao clube para manter ele nesse período, que hoje essa receita que deveria vir do Grêmio já está espalhada pagando dívida com os conselheiros do Clube (...)”* (Moisés Velásquez Filho, p. 10).

Em virtude do Clube não ter atividade prevista para o segundo semestre de 2002, por não ter se classificado para a fase semi-final do campeonato, houve a transferência do jogador Ézio para o futebol paraguaio, *“mas o Clube não ganhou nada com isso, até porque o Clube não é dono do passe dos jogadores”*, recorda Moisés Velásquez Filho (p. 08), sendo outro fator limitante, com certeza.

Os jogadores Clayton, Márcio Lovatto, Rangel, Josiel e Paulão receberam que ainda tinham vínculo com o Clube “receberam passe livre”, também em virtude da inatividade da equipe e impossibilidade de pagamento dos salários (Jornal A Razão, 13/12/2002, p. 15).

4.6.13 Ameaças naturais do clima

Verificou-se também o clima como elemento de barreira à saída do produto futebol. Moisés Velásquez Filho (p. 14), sobre um jogo amistoso realizado em Santa

Maria contra o Grêmio de Porto Alegre, no início do ano de 2002, relata que *“muita gente não foi, achando inclusive que não iria sair o jogo, então naquela data, durante o dia fez um sol muito bonito, mas estava muito frio, muito frio mesmo, como não houve compra antecipada houve um insucesso de bilheteria, haja vista que estava de congelar realmente”*.

Do mesmo modo, porém em situação adversa, Marion Garcia (p. 05) exemplifica uma situação que ofereceu barreira à saída do produto. Segundo ele, quando iniciavam *“o campeonato em março do ano passado, jogamos em Erechin contra o Ipiranga com uma temperatura em torno de 39, 40 graus, um jogo que estava marcado para as 15h30m”*.

Essas situações foram enfatizadas por Mullin, Hardy e Sutton (1995) ao tratarem do mercado para os produtos e serviços do esporte. Para esses autores o núcleo do produto esportivo é inconsistente e imprevisível, pois existem inúmeros contratempos, dentre os quais as condições climáticas, que de uma forma ou de outra influem no resultado do jogo e conseqüentemente na euforia e satisfação do consumidor.

4.6.14 Fraqueza das Instalações do Estádio

O Estádio Presidente Vargas é, para o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, a loja varejista, local em que o produto/serviço é simultaneamente produzido e consumido, o que lhe imprime grande importância no desenvolvimento das relações de negócio. No caso do Estádio Presidente Vargas, Aníbal Rolim (p. 07) afirma que *“é um dos melhores estádios do interior do futebol gaúcho, com exceção dos clubes da serra, Juventude e Caxias, mas ainda assim, esse é um outro fator que faz com que o torcedor não vá ao estádio, porque não há conforto”*.

O Presidente Vargas foi construído no final da década de 1940 e, de acordo com Moisés Velásquez Filho (2003), *“desde então foi sendo utilizado, nunca houve um trabalho de recuperação, de melhoria das arquibancadas, a própria recuperação das cadeiras, existem várias quebradas pelo público, por pequenos atos de vandalismo, que não eram recuperados como deveriam ser”*.

Em relação à imagem, Moisés Velásquez Filho afirma que *“acostumou-se a ter um estádio feio, a ter um estádio sem reboco, a ter uma condição de portões*

todos quebrados, na medida que iam quebrando, iam remendando, vai jogando alguma coisa pelo canto” (p. 17).

Isso acontece, segundo Aníbal Rolim (p. 07), *“por questões econômicas em que é difícil investir nessa área uma vez que a presença de pública é bem pequena e, por outro lado, o público depreda muito”*. Existem pessoas que invadem as dependências do estádio para roubar. *“Já roubaram material esportivo, roubaram pias de inox, freezer, enfim tudo que podia ser roubado e carregado era, sempre que havia o menor descuido”*, relata o ex-presidente Aníbal Rolim (p. 13).

4.6.15 Ameaça da Falta de Credibilidade

Em ambas as diretorias do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, seus diretores ressaltaram a falta de credibilidade como uma força externa que influencia diretamente nas decisões de marketing. Em relação à gestão de Aníbal Rolim, ao tratar do assunto promoção (pedido de colaboração, rifas, sorteios, jantar), Moisés Velásquez Filho, ex-vice-presidente de marketing, afirmou que *“houveram circunstâncias em que foram colocadas em dúvida os sorteios, a forma com que foi feito, a questão do recurso não ter chegado ao destino, que seria aos cofres do Clube (...)”* (p. 23).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, lembra o presidente, *“o maior problema é a falta de credibilidade”* (p. 04). O dirigente se refere, especialmente a falta de pagamento dos jogadores em anos anteriores. Por esse motivo, afirma Sérgio Savian, vice-presidente de futebol, *“que teve dificuldade em contratar jogadores, porque alguns deles não receberam em outros anos (...)”* (p. 02).

Após a desclassificação do então Santa Maria Esporte Clube do Campeonato da Divisão de Acesso 2002, o Jornal Diário de Santa Maria, veiculou a notícia de que *“atualmente o time pena para conseguir atrair receita e acumula uma dívida perto de R\$ 500 mil”* (Jornal Diário de Santa Maria, 24/07/2002, p. 12). Em entrevista ao mesmo jornal, o ex-presidente Aníbal Rolim, conta que o clube tem pendências com jogadores, com hotéis, transporte e alimentação, valores que somam cerca de R\$ 30 mil. A maior pendência do Clube, salienta o ex-presidente na entrevista, refere-se às dívidas com órgãos do governo, cujos valores superam R\$ 200 mil (Diário de Santa Maria, 29/08/2002, p. 12). Tais fatores, certamente dificultam a

contratação de jogadores e a realização de negócios, pois afetam a credibilidade do Clube.

5 DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING ESPORTIVO SELECIONADAS

Numa realidade de competitividade crescente e dinamicidade que presencia o mercado do produto futebol, o desenvolvimento de estratégias competitivas revela-se cada vez mais essencial ao crescimento e/ou à sobrevivência dos Clubes. Dessa forma, dispor de uma visão estratégica é, indubitavelmente, fundamental para aumentar a probabilidade da instituição ser bem-sucedida.

A origem do conceito de estratégia encontra-se na teoria militar, com a finalidade de guerra, sendo, mais tarde, absorvida pelo ambiente esportivo e empresarial. Diversos estudiosos atuais e de grande influência na opinião sobre estratégia, como Mintzberg (1995), Hamel & Prahalad (1995) e Porter (1999), definem o termo estratégia de maneira peculiar, segundo perspectivas diferentes.

Para Mintzberg (1995), a estratégia é um plano, uma direção, um guia para o futuro. Estratégia é, também, um parâmetro, que é consistência em comportamento fora do trabalho. É posição, ou seja, a determinação de produtos exclusivos em um mercado particular e é perspectiva, uma forma de fazer as coisas na organização, o seu conceito de *business*.

De acordo com o autor, as estratégias podem se formar assim como ser formuladas, ou seja, podem emergir como resposta a uma situação em evolução ou podem ser introduzidas deliberadamente através de um processo de formulação seguido de implementação. O processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente. A formulação expressamente deliberada impede a aprendizagem, enquanto que uma formulação puramente emergente impede o controle. A aprendizagem deve estar associada ao controle; portanto, a estratégia serve tanto para um comportamento deliberado como para um comportamento emergente. Nenhuma organização pode ignorar a aprendizagem ao longo do processo, porque não tem conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo o que venha a acontecer. Tampouco pode abrir mão de todo controle, sendo extremamente flexível a ponto de deixar as coisas acontecerem ao acaso. Estratégias deliberadas e emergentes são os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual se encontram outras estratégias que são esculpidas no mundo real. Estratégias eficazes podem surgir em locais mais estranhos e se

desenvolverem através dos meios mais inesperados, não havendo nenhuma forma ideal para se formular uma estratégia.

Segundo Porter (1999), a estratégia é diferente do conceito de eficácia operacional, tendo em vista o novo ambiente competitivo enfrentado pelas organizações e a difícil sustentação das estratégias competitivas baseadas na eficácia operacional. Assim, o autor define a estratégia como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades em relação aos rivais. Trata-se de escolher o que não fazer, fazer coisas bem feitas, buscando a sustentabilidade da estratégia.

Hamel & Prahalad (1995) definem estratégia como o que devemos fazer agora para interceptar o futuro, estabelecendo que toda empresa precisa de uma arquitetura estratégica, que é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. Para isso, é preciso saber que novos benefícios serão oferecidos aos clientes nos próximos anos e quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios. Mas a arquitetura estratégica não é um plano detalhado, é uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica como elas deverão ser construídas.

Está implícita, segundo os autores, uma visão de estratégia diferente das que prevalecem, pois se reconhece que a empresa precisa desaprender grande parte do passado para poder descobrir o futuro; reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã; reconhece a necessidade de uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Nesse capítulo, em que se aborda a incorporação de princípios estratégicos de marketing esportivo nas decisões gerenciais dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, optou-se pela discussão a partir de dois enfoques: 1) o enfoque produto-mercado em que foram observadas as estratégias de crescimento no mercado incorporadas nas decisões dos dirigentes; e 2) o enfoque na

concorrência em que foram observadas as estratégias no sentido de obter vantagem competitiva no mercado incorporadas nas decisões de gerenciamento do clube.

Para tanto, foram utilizados os modelos de Igor Ansoff (1977) – no enfoque produto-mercado, e o modelo de Michael Porter (1986) – no enfoque da concorrência, cuja mescla, afirmam Desbordes, Ohl e Tribou (2001), tem se mostrado eficiente quando aplicada aos serviços esportivos³⁹. Outro fato que pesou na escolha desses modelos foi a observação realizada (de maneira não estruturada) no ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, através da qual constatou-se parecer possível a aproximação das matrizes teóricas selecionadas com as estruturas da realidade.

A matriz proposta por Ansoff (1977) define duas decisões estratégicas independentes, usadas para formar os eixos de uma matriz 2 x 2: decisões de produto (atuais e novos) e decisões de missões (atuais e novas). Usando essas duas decisões estratégicas, o(s) dirigente(s) do Clube pode(m) adotar quatro possíveis estratégias genéricas: *penetração* – aumentar as vendas para os clientes existentes, sem alterar os produtos; *desenvolvimento do produto* – oferecer produtos novos ou modificados para mercados já existentes; *desenvolvimento de mercado* – identificar e desenvolver novos mercados para seus produtos existentes; e *diversificação* – abrindo ou comprando negócios que fogem aos seus produtos ou mercados existentes (Kotler & Armstrong, 1999; Kotler, 2001; Rocha & Christensen, 1999).

Já a matriz de Porter (1986), baseada no entorno competitivo em termos de estrutura⁴⁰, afirma que ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: 1) liderança no custo total, 2) diferenciação, e 3) enfoque. No caso da *liderança no custo total*, a empresa trabalha arduamente para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, de modo a poder oferecer

³⁹ A escolha foi pautada os estudos já desenvolvidos por Desbordes, Ohl e Tribou (2001) no ambiente esportivo. No entanto, no decorrer da investigação, a título de discussão dos resultados, propõe-se uma interlocução com outros estudiosos e modelos.

⁴⁰ Para Porter (1999), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente” (p. 52) – uma vinculação com as estratégias competitivas genéricas, significando escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valor. Assim, a estratégia não significa tão somente eficácia operacional ou busca de posicionamento, considerando, pois a dinamicidade do mercado e o ambiente de hipercompetitividade observado, devendo-se constantemente buscar a sustentabilidade da posição estratégica, o que exige a adoção de posições excludentes e compatibilidade das escolhas, tendo em vista a proteção contra os imitadores e os reposicionadores.

preços mais baixos do que os seus concorrentes e conquistar uma grande participação no mercado. Na *diferenciação*, a empresa concentra-se na criação de uma linha de produtos e um programa de marketing altamente diferenciados de forma a tornar-se líder de classe no setor. E, no *enfoque*, a empresa concentra seus esforços em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado.

As proposições teóricas apresentadas se complementam para distinguir duas importantes variáveis das decisões estratégicas de marketing esportivo: a situação econômica do setor e a posição competitiva do Clube no setor (Desbordes, Ohl e Tribou, 2001).

Apesar dessa escolha, no momento de discutir os resultados buscou-se suporte em Ries & Trout (1986, 1989, 1993 e 1996), a cerca do posicionamento, em Treacy & Wiersema (1995), sobre as disciplinas de valor como uma classificação de estratégias competitivas, em Levitt (1990) sobre a postura estratégica e em Oliveira (2001) a cerca da postura estratégica.

Em vista disso, no sub-item seguinte, desenvolveu-se uma investigação a partir da fala dos próprios dirigentes e dos documentos coletados, buscando *identificar princípios estratégicos de marketing esportivo incorporados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria nas decisões de gerenciamento da organização, no ano de 2002*.

5.1 DECISÕES ESTRATÉGICAS SELECIONADAS PELOS DIRIGENTES

Considerando os objetivos do estudo e as matrizes teóricas apresentadas por Ansoff (1977) e Porter (1986) em relação a gestão estratégica de marketing, foram identificadas 04 categorias nas entrevistas realizadas com os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, a partir das quais se desenvolveu a análise das decisões estratégicas selecionadas por eles. São elas: 1) *diferenciação em busca da penetração no mercado*; 2) *desenvolvimento do produto em busca da diferenciação*; 3) *posição de baixo custo em busca da penetração em todo o mercado*; e 4) *diversificação*.

5.1.1 Diferenciação em busca da penetração no mercado

A *diferenciação em busca da penetração no mercado* foi caracterizada pela troca do nome da instituição para Santa Maria Esporte Clube, ocorrida no primeiro semestre de 2002, na gestão de Aníbal Rolim. Segundo o ex-presidente, houve incentivo para a troca de nome e *“no momento oportuno, até porque não havia mais como buscar recursos, essa proposta veio bem, porque houve um apoio da comunidade e eu acredito que seria, a longo prazo, bem melhor ao Clube”* (p. 03).

A estratégia era investir na mudança do nome, *“buscando uma pacificação dos torcedores da cidade em torno de um nome que fosse comum a todos”* informou Rolim (p. 15), cujo resultado seria *“a unificação das torcidas, todas da cidade, inclusive dos times amadores, em torno do nome da nossa comunidade e aí se pretendia fazer uma campanha junto a colégios, distribuir ingressos, camisetas para os alunos dos colégios, tentando formar uma legião de torcedores novos”* (p. 15).

Moisés Velásquez Filho, ex-presidente de marketing, afirmou que era a maneira de *“tentar trazer a comunidade para dentro, tanto a comunidade de posses menores como também trazer o empresariado para dentro do clube a fim de expandir as questões financeiras, as questões de sócios (...), com o planejamento de criação de marca, identidade, completamente desvinculada dos grandes times de Porto Alegre”* (p. 03).

A estratégia estava baseada na criação de uma identidade para o Clube. Todas as tentativas trabalhadas dentro do Santa Maria *“eram visando e buscando uma identidade e uma aproximação da comunidade”*, afirmou Moisés Velásquez Filho (p. 19). Dessa forma, na nova simbologia empregada pelo Clube, a logomarca dele continha o “SM”, havia o “coração” e havia a “locomotiva”, porque a cidade foi um centro ferroviário bastante forte (p. 05). Relata o ex-vice de marketing que *“tentou-se fazer com que o clube tivesse as características da cidade, por isso optou-se por cores vinculadas a cidade, excluindo as cores que tinham na nossa bandeira que era vermelho o verde que tinha uma ligação Riograndense que é da nossa cidade e o azul que tinha uma veiculação com o Grêmio, sobrando as cores cinza, branco e amarelo que poderíamos explorar”* (p. 03).

Diferenciar é criar algo único no âmbito de toda a indústria, visando obter uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas, como também a

menor sensibilidade de preço, através da lealdade dos consumidores em relação à marca. A diferenciação produz margens de lucro mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e compradores, considerando o fato que faltam alternativas comparáveis (Porter, 1986).

O conteúdo verificado representa claramente a intenção dos dirigentes (na gestão de Aníbal Rolim) em diferenciar o produto com o objetivo de penetrar no mercado. Através da troca do nome da equipe para Santa Maria Esporte Clube, como foi enfatizado, buscou-se galgar lealdade dos consumidores em relação à marca, para que houvesse maior poder de barganha do clube em relação aos seus fornecedores internos (prestadores de serviço) e compradores (torcedores, patrocinadores), considerando a existência de outras alternativas de lazer e entretenimento na cidade e a inexistência de organizações esportivas que tivessem posicionadas como representantes da cidade.

“Procurando criar uma identidade e tentando agregar as duas facções do futebol que hoje predominam no Rio Grande que são o Grêmio e o Internacional” (p. 01), o objetivo foi atingir dois grandes públicos, *“aquele público de arquibancada, representado pelos estudantes, pelos trabalhadores do comércio”* (p. 01), e o *“público empresariado”* (p. 01) que poderia dar apoio financeiro ao clube (Moisés Velásquez Filho).

Entretanto, como alertou Porter (1986), atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma grande parcela de mercado, pois em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

Foi exatamente o que ocorreu com o Santa Maria Esporte Clube. Mesmo reconhecendo a diferenciação nem todos os consumidores (torcedores, patrocinadores, voluntários) estiveram dispostos a apoiar, tendo em vista, sobretudo o aspecto cultural agregado ao nome/marca substituído. A diferenciação, não conseguiu unir os torcedores das diversas agremiações da cidade e do Estado, como também causou insatisfação de torcedores já fiéis ao Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

Tal movimento pode ser comparado a outro caso de marketing: o engano de marketing da Coca-Cola ao substituir o produto tradicional por um mais adocicado, a *New Coke*. Com a drástica redução da participação no mercado, no final da década de 1970 e início da década de 1980, verificando a existência de programas de promoção e distribuição excelentes, o produto foi considerado responsável pela

decadência. Em virtude disso, após a realização de pesquisas para comprovar o fato, a Coca-Cola tradicional foi substituída pela *New Coke*, mas os resultados foram surpreendentes. Na realidade houveram protestos e uma explosão de insatisfação, pois os consumidores tinham a Coca-Cola tradicional como um símbolo americano e um amigo de longa data (Hartley, 2001).

Na análise desse fracasso de marketing, Hartley (2001) ponderou que o valor simbólico do produto não se resumia ao gosto. O mesmo pode-se fazer em relação à substituição do nome (marca e cores) do Clube apontado como elemento responsável pela decadência da instituição. No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria pesou também o valor simbólico do produto, isto é, o valor sentimental dos clientes/consumidores, especialmente dos voluntários, que não se resume ao nome (marca, símbolo), porque têm o Esporte Clube Internacional (Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Interzinho ou Coloradinho) como um símbolo da cidade de Santa Maria. Como demonstrado no capítulo 3 deste trabalho a marca Esporte Clube Internacional tem um vínculo historicamente construído com a cidade de Santa Maria.

A diferenciação buscada pelos dirigentes do Clube alterando o nome/marca, tratou-se de uma estratégia de posicionamento⁴¹ em relação a penetração no mercado, tanto para a unidade estratégica relacionada ao entretenimento quanto para a unidade relativa ao patrocínio, tendo em vista a maximização do elemento territorialidade (identificação com a cidade). Considerando a sustentação teórica de Ries & Trout (1996) a cerca do posicionamento, entende-se que a batalha em relação a troca de nome ocorreu na mente do consumidor, principalmente do consumidor voluntário, aquele com direito ao voto, isto é dos sócios e conselheiros.

Pode-se afirmar que a marca Esporte Clube Internacional, Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Interzinho ou Coloradinho, está fortemente posicionada na mente dos consumidores, inviabilizando a sustentação da estratégia de substituição do nome/marca, pois, de certa forma, determinou a diminuição de identificação do consumidor com o produto (O Clube e toda sua história, tradição,

⁴¹ Em virtude do direcionamento da discussão dos dados, buscou-se o entendimento de posicionamento em Ries & Trout (1996). De acordo com estes autores posicionamento não é, especificamente o que você faz com o produto, mas é o que você faz na mente do seu cliente em perspectiva. Não que o posicionamento não envolva mudanças. A mudança do nome do Clube, por exemplo, tem-se considerado uma estratégia de diferenciação que visou outro posicionamento na mente dos consumidores, tendo como base o aspecto territorialidade, procurando desfazer o vínculo com o Internacional e Grêmio de Porto Alegre.

vitórias), embora a nova denominação levasse o nome da cidade. Após nove meses (em 02 de dezembro de 2002) a “assembléia⁴² decidiu pelo retorno do antigo nome” (Santo, 03/12/2002, p. 19).

A estratégia de alteração do nome do Clube, conforme o entendimento buscado nos estudos desenvolvidos por Ries & Trout (1986 e 1989), necessitava de outros elementos que a sustentassem, a ponto de buscar a vitória da batalha na mente dos consumidores, ou seja, fatos que pudessem substituir a história, as glórias, as vitórias, a tradição agregados ao nome substituído. Seja por fatos positivos ou negativos, o Clube faz parte da experiência de vida dos seus clientes, até porque essa é uma característica importante do produto esportivo – ser produzido pelos próprios consumidores. Reconhecendo a complexidade da batalha ocorrida na mente dos consumidores, especialmente em virtude da inconsistência do núcleo do produto futebol, em que se fica muito dependente da vitória, acredita-se que a adoção da tática de guerrilha contra o próprio posicionamento seria mais conveniente que a tática adotada nessa estratégia de diferenciação em busca da penetração no mercado, isto é, de enfrentar de frente o próprio posicionamento.

5.1.2 Desenvolvimento do produto em busca da diferenciação

Constatou-se também esforços dos dirigentes no sentido de diferenciar o produto, selecionando estratégias relacionadas produção do núcleo do produto (produto genérico) e estratégias referentes a ampliação do *produto genérico* para o *produto esperado*⁴³.

⁴² A assembléia que se referiu Santo (2002) refere-se a Assembléia Geral convocada pelo então presidente do Conselho Deliberativo do Santa Maria Esporte Clube, Luiz Carlos Iop Druzian. Tiveram direito a voto na assembléia todas as categorias de sócios, conselheiros e ex-presidentes do clube (Jornal A Razão, 27/11/2002, p. 19).

⁴³ De acordo com Theodore Levitt (1990, p. 85) “não existe essa coisa chamada ‘mesma mercadoria’. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são”. A partir dessa consideração o autor desenvolve uma estruturação do produto em formas circulares. No centro dos círculos está o **produto genérico** (que no caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, refere-se ao jogo). Englobando o produto genérico encontra-se o **produto esperado** (que refere-se ao atendimento das expectativas mínimas do consumidor). Englobando o produto genérico e esperado encontra-se o **produto aumentado** (que se trata de oferecer ao consumidor mais do que ele espera ou que está acostumado a esperar). E ainda, englobando o produto genérico, esperado e aumentado encontra-se o **produto potencial** (relacionado ao restante das ações potenciais para se conquistar e manter clientes).

As decisões selecionadas pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, sem dúvida, enfatizaram a melhoria das condições de trabalho dos jogadores, matéria prima responsável pela produção do núcleo do produto. Marion Garcia, ex-vice de futebol (p. 04), em relação às condições de moradia dos atletas, enfatiza que eram disponibilizados alojamentos (na própria sede do Clube) e apartamentos para os jogadores casados. Estes apartamentos eram montados pelo Clube, *“oferecendo as condições mínimas de habitabilidade, com televisão, geladeira, mesa, cama, sofá, guarda-roupa, toda a estrutura mínima”* (p. 04).

Já, na gestão sob a presidência de Luiz Carlos Iop Druzian, afirma Sérgio Savian, vice-de futebol, que em virtude dos gastos serem elevados, houve a preferência pela acomodação de todos os atletas nos alojamentos na sede do Clube. Para tanto, afirma Sérgio Savian, *“o departamento de patrimônio investiu dentro do Internacional, modificou, colocou ar condicionado, colocou coisas que pudessem dar condições aos atletas morarem, e aí todos moram lá hoje”* (p. 04). “As duas concentrações deverão abrigar em torno de 26 jogadores profissionais. Elas terão ar condicionado e ventilação no teto” (Jornal A Razão, 03/01/2003, p. 15).

Ainda, na busca de diferenciação através do desenvolvimento do produto, pode-se citar a reforma geral no vestiário, *“o vestiário estava em condições de amador”* (p. 09), e o acompanhamento de uma nutricionista na elaboração do cardápio dos jogadores (Marion Garcia). Considerando tais estratégias, nota-se que houve a busca de desenvolvimento do produto genérico (fundamental) por parte dos dirigentes do clube. O desenvolvimento do produto trata-se do oferecimento de produtos novos ou modificados para mercados já existentes (Ansoff, 1977).

Além das decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento do núcleo do produto (jogo, ou produto genérico), verificou-se decisões selecionadas no sentido de produzir o *produto esperado*, isto é, em atender as expectativas mínimas dos clientes. As expectativas mínimas do torcedor de futebol referem-se a vitória do seu clube. Para o patrocinador, a expectativa mínima está relacionada à visibilidade e institucionalização de sua marca. Enquanto que, para os meios de comunicação a expectativa mínima gira em torno da mediação do acontecimento esportivo, prezando sempre pelo atendimento das necessidades e desejos de seus clientes, isto é, ofertando informações que determinaram ou impediram a vitória.

Aníbal Rolim retrata essa realidade ao afirmar que *“o objetivo do torcedor e da imprensa é ver o clube campeão, é só isso que eles vêem e, não sendo*

campeão, consideram como fracasso” (p. 02), mas que essa realidade poderia mudar se houvesse um pensamento à longo prazo, no qual *“se poderia fazer um ótimo trabalho, fazer uma equipe vencedora, mas a, especialmente a imprensa, não nos dá esse tempo, a imprensa na semana seguinte à posse da presidência começa exigir um time que dê espetáculo e seja ganhador, não dando tempo que se arrecade recursos, que faça um trabalho de formação de jogadores, esse trabalho de mídia”* (p. 03).

Os próprios objetivos do Clube giram em torno da conquista de vitórias e títulos. Luiz Carlos Iop Druzian, lembra que, na sua gestão, o objetivo principal *“é chegar a divisão principal”* (p. 02). Segundo ele, *“é claro que o marketing pode gerar efeito muito maior se a equipe dentro do gramado der um retorno, der vitórias, ninguém aposta em derrotados, aposta em vitoriosos, então o marketing tem que ser feito em cima de algo concreto que é a postura de uma equipe de futebol dentro do gramado trazendo resultados positivos”* (p. 02).

Por isso a contratação de jogadores recebe uma atenção especial no desenvolvimento do produto (esperado) enquanto maneira de promover sua diferenciação no mercado. Cinquenta por cento das receitas do clube são direcionadas para a formação da equipe, significando cerca de vinte e cinco mil reais por mês. E, quando a equipe não corresponde às expectativas, a maneira de promover a diferenciação é a substituição dos próprios jogadores ou mesmo do técnico da equipe, como ocorreu no dia 13 de maio de 2002, quando o técnico Moroni foi substituído por Edinho, em virtude dos resultados da equipe em campo.

Apesar de haver uma grande preocupação com o desenvolvimento do núcleo do produto (produto genérico) e com o atendimento das expectativas mínimas do consumidor (produto esperado), visando venda, foram também identificadas algumas decisões que representam o desenvolvimento do produto aumentado, ou seja, com a oferta de algo que o consumidor não está esperando ou não está acostumado a esperar.

Quanto ao planejamento desenvolvido na gestão de Aníbal Rolim, conforme afirmou o ex-presidente, *“procurou-se fazer um convênio que já estava com os moldes todos preparados com a AESUL para que o sócio ou a empresa autorizasse para que junto com a sua conta de luz viesse a cobrança dessa mensalidade. Isto daria acesso permanente a todos os sócios e sem comissões maiores”* (p. 12). *“Junto às contas de energia elétrica, aonde seria tudo calculado e o repasse todo*

poderia ser controlado então a arrecadação é X os gastos eram Y, e aí com uma transparência total da para fazer uma prestação de contas e mostrar que realmente se pode fazer futebol sério dentro de SM”, lembra Moisés Velásquez Filho (p. 04).

Também na gestão de Luiz Carlos Ipo Druzian houve a seleção de estratégias em relação a oferta do produto patrocínio, especificamente ao desenvolvimento da proposta. Conforme o ex-presidente Druzian (2003), as propostas e contratos eram elaborados com informações que atendesse as necessidades dos consumidores, *“desde o tamanho dos muros, ou aquilo que o patrocinador pode usar, tudo foi dimensionado dentro do contrato que é padronizado”* (p. 05).

Outra decisão selecionada que caracterizou a busca pela ampliação do significado de produto futebol ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, foi relacionada à recuperação da estrutura da sede do Clube. Partes do prédio foram rebocadas e receberam pintura, mas o objetivo era *“uma revitalização geral daquilo que está envolto ao Estádio Presidente Vargas, inclusive em médio à longo prazo, uma recuperação de toda aquela área em volta do estádio, tornando mais agradável e facilitando o acesso das pessoas”* informou Moisés Velásquez Filho (p. 09).

Ainda que não tenha atingido o nível operacional, em relação ao desenvolvimento do produto aumentado, vale recordar a visão de Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing, cuja preocupação refere-se a oferta de melhores serviços, especialmente à classe média, como maneira de desenvolvimento de penetração no mercado. Segundo ele, *“para a classe média, eu acho que temos que oferecer um serviço melhor, boas acomodações, uma boa copa. Começa desde uma boa infra-estrutura, desde banheiros, acomodação no estádio, uma boa copa, aonde o torcedor vai se sentir bem, como se ele estivesse em casa, com todo conforto, assistindo uma partida de futebol, como se estivesse sentado na frente de uma televisão assistindo uma partida”* (p. 05). Evidencia-se a preocupação do dirigente em oferecer um produto que transcenda a simples produção. Que esta produção deva atender algumas expectativas mínimas do consumidor (patrocinador, torcedor, voluntário) e também transcenda o que o consumidor não está esperando.

5.1.3 Posição de baixo custo em busca da penetração no mercado

A estratégia de baixo custo consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas ao menor custo de produção a fim de competir com menor preço no mercado. Esta estratégia exige instalações eficientes, redução de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas, minimização do custo em áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc. (Porter, 1986).

Esse tipo de estratégia tem fundamentado o nível tático e operacional na gestão do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, sobretudo na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, no sentido de aumentar as vendas para clientes existentes, isto é buscando a penetração no mercado.

Segundo ele, ao assumir o Clube em dezembro de 2002, a primeira preocupação *“foi a formação de uma equipe de trabalho, principalmente no que tange a parte da receita do clube”* (p. 01). Isto significa que existia uma preocupação com a (curva de) experiência das pessoas que iriam trabalhar na gestão da instituição. Atualmente, o Clube dispõe de *“um departamento de marketing muito bem composto, que está trabalhando buscando através desse marketing, vendendo a mercadoria principal que é o futebol e por isso que eu estou dizendo que nós temos tido esse sucesso evidentemente até o presente momento”* (p. 02).

Apesar da visão reducionista em relação ao entendimento da complexidade e abrangência do termo marketing, é evidente a preocupação com a venda do produto futebol. E, a forma que se tem utilizado retrata uma posição de baixo custo, pois através de apoios e do trabalho voluntário da própria diretoria os gestores do Clube têm procurado produzir o produto com o menor custo possível em relação a recursos humanos, tecnologia, publicidade, entre outros fatores. Moisés Velásquez Filho ex-vice de Marketing assim se manifesta sobre o tema: *“As coisas eram feitas de uma maneira de doação, não existia, assim, não tínhamos condições de contratar um profissional de relações públicas, um profissional da área de agencia e publicidade”* (p. 21).

Esta é uma característica positiva do ofertante do produto futebol, a possibilidade de dispor de mão-de-obra gratuita – os voluntários, o que “confere uma vantagem competitiva considerável”, afirmam Desbordes, Ohl e Tribou (2001, p. 362). Recorrer a voluntários, isto é, a mão-de-obra não remunerada, é uma

vantagem competitiva evidente porque diminui os custos e, em consequência, o preço de venda. Nesse caso, a organização pode propor preços mais baixos e ganhar em competência.

Exemplo disso são os apoios da Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação Física e Desportos e da empresa Santa Catarina responsável pelo transporte dos atletas e comissão técnica da equipe profissional, lembrados por Sérgio Savian. Outro exemplo dado por Heriberto Marqueto, refere-se a venda dos títulos de sócio, cadeiras, realizado *“através de vendedores e através da secretaria e até mesmo a própria diretoria toda que está trabalhando em cima, pegando e associando o pessoal”* (p. 08).

Adotando uma posição de baixo custo, os dirigentes do Clube tem buscado vender o produto patrocínio a preços menores, procurando *“pegar um pouco de muitos, não muito de poucos”*. Na atual gestão, o Clube conta com cerca de 50 patrocinadores e mesmo assim o objetivo de cobrir todas as despesas com receitas oriundas da negociação de patrocínio não foi atingido (Heriberto Marqueto, p. 04).

Essa posição de baixo custo, para Heriberto Marqueto, está ligada ao fato de que o Clube não pode depender das receitas de ingressos, tendo que *“se adaptar e buscar recursos oriundos de promoções, oriundos de patrocinadores. Antigamente a maioria dos clubes conseguia um patrocinador que praticamente mantinha o clube, hoje fica difícil de conseguir esses patrocinadores, tem que buscar diversos patrocinadores, com parcelas de cada um deles para te manter”* (p. 03), ou seja, buscar maior penetração no mercado, na categoria de ferramenta de marketing.

Em análise da relação entre os clubes e o marketing esportivo, Gryner (2002) alerta para o fato de que o torcedor está sumindo do contexto do esporte porque as atenções ficam totalmente voltadas para o patrocinador. Alerta também sobre o risco da dependência de uma fonte de receita. Idealmente, o clube não deveria deixar nenhuma das fontes de receita ser responsável por mais de 20% da receita total, de tal maneira que, caso perca uma, ainda sobram 80% da receita.

A posição de baixo custo no desenvolvimento do produto demanda a utilização eficiente das instalações, a redução dos custos pela curva de experiência, controle rígido dos custos, redução das atividades de pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade, entre outras ações que venham a determinar uma diminuição no custo de produção.

No caso do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, constatou-se o desenvolvimento de estratégias de baixo custo, também em relação à produção do jogo (produto genérico). Na formação da equipe, por exemplo, a decisão selecionada na gestão de Aníbal Rolim foi a formação de atletas pelo próprio clube. Marion Garcia disse que, somente *“contratavam atletas de fora se não tivessem dentro do clube jogadores que foram formados ou oriundos da categoria de base, de qualidade que estivessem ao nível do campeonato que a gente imaginava enfrentar pela frente”* (p. 01). Na contratação daqueles atletas que estavam faltando para completar o elenco *“discutiam nomes, pediam sugestões do treinador, a direção também buscava sugestões de nomes. A partir daí, considerava-se a faixa salarial que o clube poderia pagar”* (p. 02). Para tanto, o *“técnico tinha que ter um perfil voltado para o que a direção pensava, no caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, tínhamos o perfil de darmos a oportunidade aos atletas jovens que estão surgindo no mercado”* (p. 02).

Apesar da prioridade do Clube em utilizar-se dos jogadores formados nas categorias de base, como lembra Aníbal Rolim, o desenvolvimento como estratégia de baixo custo no desenvolvimento do núcleo produto, a partir da Lei Pelé, tem se mostrado difícil, pois o jogador tem liberdade para jogar onde desejar. Todo o investimento na formação do jogador pode não resultar em retorno na estratégia de baixo custo baseada no desenvolvimento dos atletas, especialmente em equipes pequenas, de pequena projeção em termos profissionais aos atletas.

Como estratégia de baixo custo para os clubes pequenos entende-se que seja mais viável minimizar (não acabar) as despesas com pesquisa e desenvolvimento, a não ser que esta tarefa seja realizada em forma de apoio, patrocínio, característica muito comum no ambiente esportivo, o que não onera o orçamento do Clube, não havendo maiores custos em relação ao desenvolvimento.

Aliás, a estratégia de apoio em caráter de mecenato ou mesmo troca de favores caracterizam o Esporte Clube Internacional de Santa Maria como maneira de garantir uma estratégia de baixo custo, principalmente em relação ao acompanhamento de nutricionista, transporte, medicamentos e suporte a treinamentos. O serviço médico, por exemplo, muito utilizado no ambiente do esporte profissional, no caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, *“sempre ficou a cargo do presidente que também era Médico. Ele fazia esse serviço”* (Marion Garcia, p. 03). Outro exemplo, refere-se as instalações de treinamentos e

jogos que eram insuficientes, havendo a necessidade do “*artifício de parcerias*” (Marion Garcia, p. 04). Ainda pode ser citado o relacionamento com o Centro de Educação Física e Desportos, através do qual o Clube realiza testes no Laboratório de Fisiologia do Exercício, utiliza o campo para treinamentos técnicos e táticos e a sala de musculação para os treinamentos físicos (Jornal A Razão, 15/01/2002, p. 15).

O Clube esteve a procura de alternativas competitiva de baixo custo, utilizando os alojamentos no próprio Estádio Presidente Vargas como local de moradia dos atletas (Marion Garcia 2003; Sérgio Savian, 2003), terceirizando a alimentação (na gestão de Aníbal Rolim), ou fazendo a alimentação na própria sede do Clube (na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian).

Outra decisão selecionada pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, relacionada a estratégia de baixo custo refere-se a produção do ambiente do espetáculo⁴⁴. Embora somente tenha sido colocada em prática na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, o presidente da gestão anterior Aníbal Rolim pensava da mesma forma, dizendo que “*o futuro dos clubes seria ter subsídios de patrocínio suficientes para poder jogar de portões abertos praticamente, para atrair as pessoas possíveis, mas com essa necessidade de cobrança se estabeleceu um menor preço que se imaginava que pudesse ser pago*” (p. 10).

O que foi proposto no desenvolvimento do produto é a atração do público por uma estratégia de baixo custo, com a finalidade de produzir o ambiente do espetáculo, isto é, produzir o produto, havendo maior grau de visibilidade e maior poder de negociação do produto patrocínio. Aos patrocinadores, na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, é oferecido “*além de cadeiras no pavilhão, painéis dentro do estádio e ingressos. Todo patrocinador, para cada real que ele investe no clube ele ganha dois de retorno, em troca de painel e ingresso. A gente dá sempre o dobro para ele do que ele investe, mas é o ingresso, é o que nós temos hoje para oferecer, o ingresso e o espaço no estádio, em troca do patrocínio*” (Marqueto, 2003, p. 03).

A estratégia adotada caracteriza-se pela distribuição de ingressos pelos patrocinadores, da maneira que estes desejarem (seja através de promoção ou até mesmo de doação), com o objetivo principal de não depender da venda de

⁴⁴ O ambiente do espetáculo refere-se a todos os elementos que o fazem, sobretudo a existência da massa de torcedores.

ingressos. Segundo Heriberto Marqueto, desejam *“atingir o objetivo de 100% das receitas em cima dos patrocinadores e locação de cadeiras”* (p. 06). Para tanto, já contam com cerca de *“80, 85% desses objetivos, para não termos aquela preocupação de dia de jogos que tenha sol, que não chova, para não prejudicar a renda, e não estar dependendo da renda noutro dia para liquidar algum compromisso”* (p. 06).

5.1.4 Diversificação

Embora não tenha alcançado o nível operacional, vale ressaltar seu planejamento em nível estratégico a longo prazo, no sentido de abrir negócios que fogem aos produtos ou mercados existentes. Na gestão de Aníbal Rolim, com a troca de nome para Santa Maria Esporte Clube, pretendia-se *“trabalhar com a marca Santa Maria, o vôlei, o handebol”* (p. 10). A intenção era não ficar centrado no futebol, por isso a adoção do nome Santa Maria Esporte Clube e não Santa Maria Futebol Clube.

A partir da revitalização do Estádio Presidente Vargas foi selecionado em termos de planejamento pelos dirigentes da gestão de Aníbal Rolim, a utilização dos espaços para o desenvolvimento de outros negócios em busca de outros mercados, com o objetivo de gerar receitas para o clube. Chegou-se a planejar, nos espaços em torno da sede do clube, a instalação de *“loja dos produtos do Santa Maria, vendendo produtos do Santa Maria, produtos relacionados ao futebol, restaurantes, barzinhos”* (Moisés Velásquez Filho, p. 09).

6 DECISÕES DE MIX DE MARKETING ESPORTIVO SELECIONADAS

O profissional de marketing esportivo, no entendimento de Shank (2002) é comumente associado com a atividade promocional como a propaganda, patrocínio, relações públicas e venda pessoal. Mas os profissionais de marketing esportivo também estão envolvidos no desenvolvimento do produto/serviço, decisões de preço e escolhas de distribuição.

O *mix* de marketing ou *composto* de marketing representa um aspecto crucial, porque define o negócio do esporte através da combinação de quatro elementos: produto, preço, promoção e distribuição (Pitts & Stotlar, 2002). O *mix* de marketing esportivo envolve combinar com precisão esses quatro elementos, pois estes podem ser manipulados, controlados pelos dirigentes com a finalidade de satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor, desde que observadas as posições estratégicas do Clube.

A estrutura dos quatro Ps requer que os profissionais de marketing do clube decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam sobre como distinguir o produto e selecionem métodos para promover-lo. Alguns críticos, segundo Kotler (2001), “acham que essa estrutura de quatro Ps peca por omissão ou por deixar de enfatizar certas atividades importantes” (p. 124), mas o que ocorre é que muitas dessas atividades que parecem esquecidas no *mix* de marketing estão contidas em um dos Ps. Existe ainda outra crítica aos quatro Ps, que sustenta que esse conceito de mix de marketing vê o mercado do ponto de vista do vendedor e não do comprador, por isso deve haver cautela na sua interpretação.

Outros autores têm apresentado novas proporções do *mix* de marketing, que transcendem os quatro Ps, sobretudo na perspectiva do marketing de relacionamento. Peck, Payne, Christopher e Clark (1999), por exemplo, propõem uma expansão do tradicional *mix* de marketing (4 Os) para sete elementos (produto, preço, promoção, praça, pessoas, processos e serviços personalizados). No mesmo sentido, Gordon (2001), apresenta os 11 Cs (clientes, categorias, capacidade, custo, lucratividade e valor, controle no contato com os processos monetários, customização, colaboração e integração, comunicação, interação e posicionamento, cálculo sobre o cliente, cuidados com o cliente e cadeia de relacionamentos). Pode-

se citar também a obra de Gummerson (1999), na qual também propõem uma extensão dos 4 P's para os 30 R's.

Não há dúvidas, portanto, que o *mix* de marketing tem sido ampliado em virtude das exigências contingenciais presentes a cada mercado, com um olhar mais atento ao comprador/cliente. Não há dúvidas também de que muitas discussões são produzidas em torno dessa temática, contudo, considerando o produto a ser estudado neste trabalho (o futebol), optou-se pela análise de quatro componentes (produto, preço, praça/distribuição e promoção), com base nos estudos de Melo Neto (1998), que indicou a prevalência de um baixo nível de gerenciamento empresarial e de mudança legal, na maioria dos clubes brasileiros, administrados por amadores, à luz de estatutos desatualizados.

No ambiente do futebol, a partir do produto esportivo atende-se os desejos e necessidades de várias pessoas ou instituições, de maneira simultânea e num ambiente imprevisível, de controle limitado, se considerarmos as características do núcleo deste produto. A importância de desenvolver um *mix* do produto esportivo, fazendo com que as forças periféricas (ramificações) atuem de maneira mais decisiva no processo de decisão e continuidade da compra. É importante, pois é provável que até mesmo o impacto das derrotas seja menor no consumo final do torcedor. Ao ampliar a discussão desse tema codificou-se as informações obtidas junto aos dirigentes e aos documentos, categorizando-as em *Decisões de Recursos Humanos; Decisões de Instalações; Decisões de Competição; Decisões de Imagem; Decisões de Regularidade; Decisões de Serviços; Decisões de Processos; Decisões de Materiais; Decisões de Preço em Condições Comerciais; Decisões de Preço em Relação ao Concorrente; Decisões de Apreçamento pela Determinação dos Custos; Decisões por Discriminação do Preço; Decisões de Apreçamento por Penetração; Decisões de Apreçamento por Curto Prazo; Decisões de Apreçamento por Temporada; Decisões de Distribuição Indireta; Decisões de Distribuição Direta; Ausência Decisões de Lugar; Decisões de Publicidade Não-Paga; Decisões de Promoção de Venda com Base no Preço; Decisões da Segmentação da Promoção por Usuário; Decisão de Promoção por Venda Pessoal; e Decisão de Promoção por Relações Públicas.*

Tal estratégia auxiliou na tarefa de *identificar princípios táticos de marketing (composto/mix de marketing) esportivo incorporados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria nas decisões de gerenciamento da organização,*

no ano de 2002. Cada elemento do mix de marketing foi abordado individualmente, precedido de um levantamento teórico.

6.1 DECISÕES DO PRODUTO

Antes de avançar na discussão sobre produto futebol, é necessário mencionar a reflexão de Minquet (2001) que faz um levantamento dos seus fundamentos econômicos. Para ele, o futebol é um bem semi-coletivo, isto é, não pode ser objeto de uma apropriação individual, tampouco um bem cujo desfrute seja completamente privativo. É, portanto, de natureza intermediária, visto que não pode ser objeto de apropriações parciais.

Apropriações parciais porque o produto futebol é um monopólio natural, posto que a Federação Internacional, Federações Continentais e Nacionais têm o domínio completo da sua matéria prima. As regras são definidas previamente, fazendo com que a oferta preceda a demanda e a estrutura do mercado (diferentemente do ambiente empresarial), restando aos detentores do monopólio a determinação da quantidade a se vender (Minquet, 2001).

Em consequência da organização monopolística, o mercado esportivo, em relação ao futebol, segue três tendências. Uma delas parece se encaixar plenamente no modelo de desenvolvimento do produto brasileiro, referindo-se a ordem da cadeira de valor para os clubes: 1) investir; 2) produzir resultados e regularidade; e 3) vender e distribuir. A criação de valor para um clube de futebol segue três etapas: 1) os investimentos – tendo em vista a lógica de produção para o produto esportivo (espetáculo); 2) a produção – que engloba o resultado em primeiro lugar (que condiciona os demais elementos), o potencial de sedução, a marca e os jogadores; e 3) a venda e distribuição – os ingressos de torcida, os direitos televisivos, o patrocínio, o merchandising, os empréstimos de jogadores, entre outros (Figura 13, na próxima página).

Vale lembrar também a natureza especial, singular desse produto esportivo, que no entendimento de Mullin, Hardy e Sutton (1999) é invariavelmente efêmero (transitório, passageiro), experimental e subjetivo, sendo muito difícil assegurar a satisfação completa do consumidor. O produto esportivo é muito peculiar pelo fato

dos próprios consumidores fazerem parte do produto, pois contribuem para a criação do acontecimento e o consomem ao mesmo tempo – basicamente o produto esportivo se elabora e consome quase que simultaneamente.

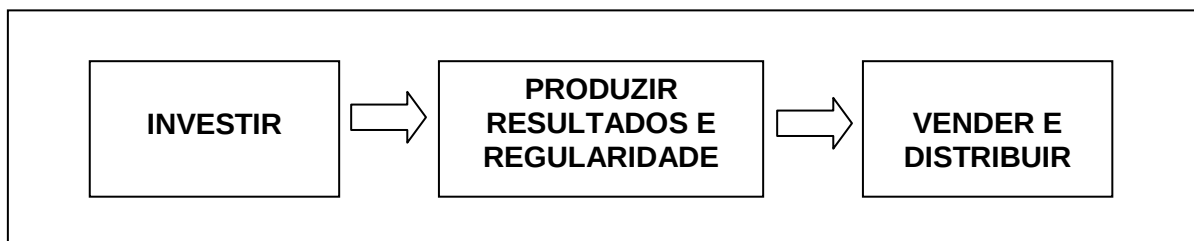


Figura 13 – Etapa de criação de valor para um clube de futebol (Minquet, 2001)

O futebol geralmente é consumido publicamente, e a satisfação dos consumidores é afetada pelo entorno social. Para comprovar isto, basta refletir sobre os motivos que levam assistir uma partida de futebol. A resposta certamente estará relacionada à influência de amigos, a identificação com um grupo, pessoas, entre outros fatores, até porque o produto esportivo tem um atrativo universal e preserva todos os elementos da vida (segmentações geográficas, demográficas, sócio-culturais, relaxamento e diversão, exercício, o jogo, a vitória, a derrota, a emoção, a tristeza, a religiosidade, entre outros). Para os economistas, como salienta Minquet (2001), estes elementos fundam seu valor de uso, e constituem, através do seu conteúdo relacional tanto afetivo como profissional um dos recursos financeiros da modalidade.

O esporte sempre incluiu os pólos de ganhador e perdedor. Parece que a enorme popularidade adquirida por essa prática ao longo da história é o simples resultado dessa alternância. Os participantes podem experimentar a emoção da vitória ou a agonia da derrota porque, em geral, interpretam o resultado a partir do produto e não do processo. O mesmo não ocorre com os negócios.

Nada adianta ser uma modalidade que atrai multidões, contar com estrelas, lotar o estádio, conseguir elevados índices de audiência, se outros componentes do produto futebol, tais como a entrada, a organização, as instalações, os materiais utilizados pelos jogadores e comissão técnica, os serviços, os profissionais de apoio e os processos internos do clube, não estejam alinhados ao atendimento das necessidades dos consumidores.

Se o torcedor vai ao estádio e encontra enormes filas, brigas na entrada, empurrões, e até alguns casos de violência que levam a morte, é bem provável que

não volte a consumir o produto, pelo menos diretamente. O que dizer do atendimento dado aos clientes do futebol. O produto futebol parece pertencer a uma classe de produtos em que a elaboração não se faz pensando nos clientes, na demanda, mas pensando no ambiente interno (veja o caso das diferentes copas, torneios, competições criadas ultimamente). Isto é, cria-se o produto para então determinar a demanda.

O cliente final do futebol (aquele torcedor que vai ao estádio) parece estar em outro nível de prioridades da organização que não é o primeiro. A preocupação maior da organização parece ser ela própria, depois o patrocinadores, os meios de comunicação e, somente depois, o cliente final, aquele torcedor que é obrigado a assistir um jogo ao meio dia, para que o horário de transmissão não seja comprometido. Porém, como lembram Adair & Leoncini (2001) e Gryner (2001), o relacionamento com o torcedor é essencial, pois é a partir dele que se torna possível os demais relacionamentos (intermediários). Não é de se surpreender que o número de torcedores nos estádios esteja diminuindo, como alertaram Brunoro & Afif (1997) – estímulo negativo resulta em retorno negativo na realidade futebolística também.

O futebol, enquanto atividade de entretenimento, vem travando uma guerra com outras atividades relacionadas (com o mesmo núcleo de benefícios), o que está lhe custando uma perda de mercado – veja o caso de diminuição dos torcedores em campo e da diminuição do valor a ser pago pelos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro. Isto afeta principalmente as pequenas equipes que não têm contratos de imagem para subsidiar a elaboração de seu produto central – o jogo, dificultando o investimento em outros elementos periféricos determinantes na aquisição do produto, tais como a arena, estrelas a administração, já que a lógica é investir, ter rendimento e regularidade para depois vender e distribuir.

O atendimento ao cliente, de acordo com as abordagens tradicionais do marketing, é a principal maneira de buscar o fortalecimento no mercado. No entanto, parece que, além disso, o clube (agora empresa) depende de uma orientação que transcende o olhar para o cliente, um olhar acurado para as ações dos concorrentes. Buscar relacionamentos bem sucedidos e duradouros com os clientes, portanto, demanda organização. Conforme Mullin, Hardy e Sutton (1995) é necessário convencer o torcedor de que a equipe é uma instituição da comunidade, buscando um sentimento de fidelidade.

Atualmente, oferecer um produto esportivo não se limita a favorecer a realização do jogo, isto é o caráter auto-suficiente tem diminuído, havendo a necessidade de saber responder as dimensões mais subjetivas da demanda, em relação aos seus desejos e necessidades (Desbordes, Ohl, Tribou, 2001). É impreterível que as entidades de prática e administração do futebol busquem o conhecimento do consumidor esportivo para fomentar a elaboração das estratégias de marketing.

Em se tratando do futebol brasileiro, vale lembrar a “organização” dos campeonatos. O calendário brasileiro é um dos mais inchados e confusos. Um grande número de jogos, mudanças constantes, horários impróprios, levam a desmotivação do torcedor, falta de tempo para recuperação dos atletas, descontentamento dos investidores e dos meios de comunicação (Brunoro & Afif, 1997). É preciso ter em mente que a partir da organização do produto futebol que os seus consumidores se posicionam para compra-lo (Adair & Leoncini, 2001).

6.1.1 Decisões de Produto Seleccionadas pelos Dirigentes

Em relação ao *mix* de produto constatou-se a ocorrência de 07 categorias que representam decisões (unidades de registro) sob um título genérico. São elas: *decisões de recursos humanos; decisões de instalações; decisões de competição; decisões de imagem; decisões de regularidade; decisões de processos; e decisões de materiais.*

6.1.1.1 Decisões de Recursos Humanos

Esta categoria representa as decisões seleccionadas em relação aos Recursos Humanos atuantes no desenvolvimento do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, envolvendo desde as decisões de contratação de atletas e comissão técnica até decisões a cerca de fatores que garantam condições de trabalho.

Uma das grandes preocupações dos dirigentes de Clube de Futebol é a *contratação de recursos humanos*. Com o Esporte Clube Internacional de Santa

Maria não é diferente. Na identificação das decisões do *mix* de produto constatou-se grande número de decisões relacionadas aos jogadores. O ex-presidente do Clube, Aníbal Rolim, lembrou que no ano de 2000, contratou *“jogadores que os outros presidentes de clube o inquiriram se estava montando uma seleção do estado”* (p. 06), em virtude do nível dos jogadores contratados na época. Segundo o ex-presidente, nos três anos que permaneceu no cargo as decisões de contratação dos jogadores *“procuravam mesclar dentro do possível o jogador talento, que é caro, com jogadores de um nível razoável, de um custo menor, para que se pudesse ficar dentro do orçamento previsto (...)”* (p. 06). Às vezes, de acordo com o ex-vice de futebol, Marion Garcia, o tipo de jogador que a equipe estava precisando era somente encontrado em outros mercados, fora do Rio Grande do Sul.

Embora o Clube contratasse muitos jogadores, recorda o ex-presidente, *“a formação dos jogadores era uma de nossas metas, das coisas que gostaríamos de trabalhar e o fizemos”* (p. 09). Esta decisão foi seguida pelo ex-vice-presidente de futebol do Clube, Marion Garcia, ao afirmar que *“a política era formar jogadores”* (p. 01), somente contratavam atletas de fora *“se não houvesse dentro do clube jogadores que já foram formados ou oriundos da categoria de base, de qualidade que estivesse ao nível do campeonato que a gente imaginava enfrentar pela frente”* (p. 01).

Brunoro & Afif (1997), ao tematizaram a administração do futebol, afirmaram que realmente *“antes de optar pela contratação de um novo jogador, a comissão técnica deve consultar a equipe de base para saber se existem atletas que reúnem condições de atuar na equipe principal”* (p. 70).

Na gestão da nova diretoria, o presidente Luiz Carlos Iop Druzian, esclareceu que o Clube perdeu várias oportunidades de ganhar títulos ou de classificar, por isso, a decisão em relação aos jogadores foi *“formar um elenco muito bom a partir do zero”* (p. 02), uma equipe de base, já que o departamento de futebol foi recebido com apenas um jogador. A grande dificuldade nas decisões é, segundo Sérgio Savian, *“ter que contratar dentro da realidade financeira do clube, dentro de uma realidade que o jogador tem que parar dentro de uma concentração, não pode ficar fora para não ter gastos, contratar um bom jogador dentro de uma faixa salarial pequena, uma boa pessoa, de boa índole e em pouco prazo de tempo (...)”* (p. 01). *“(...) que seja um bom jogador, que tenha a característica para essa segunda*

divisão, jogador com uma certa experiência, e com uma qualidade também pessoal fora, extra-campo” (p. 02).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, as condições do departamento de futebol, obrigaram os dirigentes a buscar jogadores no mercado. A contratação desse tipo de jogadores, alertam Brunoro & Afif (1997), deve considerar as referências técnicas do atleta, o custo e exame médico.

Pelas declarações percebe-se que relação às referências técnicas o mercado de jogadores é dual: 1) um mercado de demanda que se compra os melhores esportistas, onde existe uma escassez de oferta; e 2) um mercado de oferta para jogadores homogêneos e, portanto, substituíveis. A busca do primeiro tipo de jogadores obriga aos clubes 1) aumentar seus investimentos para obter, e desenvolver, ao mesmo tempo uma política de diferenciação de seu produto, ou 2) a desenvolver seus próprios centros de formação.

A estratégia selecionada sob a direção de Luiz Carlos Iop Druzian foi contratar jogadores experientes, conhecidos no ambiente do futebol gaúcho. A Tabela 08 (abaixo) apresenta as contratações dos jogadores na pré-temporada do Campeonato da Divisão de Acesso 2003, no mês de dezembro de 2002.

Tabela 8 - Jogadores contratados pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria no mês de dezembro de 2002.

Nome	Idade	Função	Fonte
Jaime Binsfeld	40 anos	Técnico	Jornal A Razão, 09/12/2002.
Laerte Fontana (Goico)	27 anos	Goleiro	Jornal A Razão, 14,15/12/2002
André Ricardo	25 anos	Zagueiro	Jornal A Razão, 14,15/12/2002
Élcio Oliveira	23 anos	Meio Campo	Jornal A Razão, 14,15/12/2002
Jéferson Machado	24 anos	Lateral	Jornal A Razão, 14,15/12/2002
Luis Ranieri (Canhão)	28 anos	Atacante	Jornal A Razão, 17/12/2002
Carlos Antonio da Silva	31 anos	Centrovante	Jornal A Razão, 19/12/2002
Alexandre Tozze de Souza	24 anos	Lateral	Jornal A Razão, 20/12/2002
André Agnoletto	25 anos	Atacante	Jornal A Razão, 27/12/2002
Sandro Palharin	28 anos	Meio Campo	Jornal A Razão, 27/12/2002
Daniel Oliveira	23 anos	Lateral	Jornal A Razão, 28,29/12/2002
Igor de Brito Pereira	22 anos	Goleiro	Jornal A Razão, 31/12/2002

Em um campeonato de futebol, o produto é, sem dúvida alguma, as estrelas que jogam na equipe, isto é, aqueles atletas insubstituíveis pela sua qualidade (os talentos), aos quais os torcedores se identificam e determinam responsabilidades, aos quais os patrocinadores buscam agregar valores ou visibilidade. Contudo, como lembram Mullin, Hardy e Sutton (1995), cabe aos responsáveis do marketing calcular se vale a pena investir em estrelas, valorando o retorno.

Em um mercado competitivo, em que as agremiações disputam os jogadores talentos, cada clube está disposto a pagar pelo jogador (em valor de transferência mais salário) o equivalente ao valor presente da receita marginal que aquele jogador gerará ao Clube (investimento), sob a forma de bilheteria, maior exposição da marca, maiores valores na TV, etc. “Apesar de essa receita ser de difícil estimação, é certo que cresceu drasticamente em função do aumento exponencial das receitas dos Clubes europeus. Foi inevitável que grande parte disso tenha sido repassada aos jogadores, sob a forma de maiores salários e valores de transferência. Esse aumento de custos se espalhou para todos os clubes brasileiros, além de os terem obrigados a venderem seus ídolos” (Diniz & Cezar, 1999, p. 30).

No entanto, como política de diferenciação é sempre necessária a presença de estrelas na equipe, mas a simples presença não deve ser o limite, havendo a necessidade de tornar o produto, as estrelas, a rivalidade, a competição em um acontecimento futebolístico. De acordo com Adair & Leoncini (2001), os jogos devem ser transformados em eventos, proporcionando uma vibração especial para todos os torcedores, estejam eles no estádio ou acompanhando pela TV.

A contratação do zagueiro Jaime, anunciado como capitão da equipe, foi um exemplo de diferenciação através da presença de um atleta com qualidade técnica para a posição e com reconhecido valor no ambiente do futebol pelas suas atuações em outros clubes (Jornal A Razão, 01/02/2002, p. 15).

Mas, além dos jogadores, outras decisões relacionadas aos recursos humanos selecionadas pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria são aquelas referentes à comissão técnica. Na gestão de Aníbal Rolim, como as decisões a cerca da contratação dos jogadores estiveram pautadas pelo aproveitamento dos jogadores formados no próprio Clube, a decisão de contratação do técnico da equipe, segundo o ex-vice-presidente de futebol, Marion Garcia, foi balizada pelo perfil do profissional, pois *“tinha que ter um perfil voltado para o que a direção pensava, isto é, para dar oportunidade aos atletas jovens que estão surgindo no mercado”* (p. 02). Que fosse um profissional voltado para *“formar e participar da formação de jogadores, não um técnico que sentasse aqui e só trouxesse jogadores experimentados, com uma bagagem grande e que é muito fácil para trabalhar (...)”* (p. 03).

Se o clube possui um time jovem, não adianta contratar um técnico que goste de trabalhar apenas com jogadores experientes. O melhor é realmente procurar

alguém que tenha paciência para ensinar o atleta a aprimorar os fundamentos, que prefira jogadores sem vícios e que não tenha medo de desafios. Tudo deve ser levado em consideração, porque algumas vezes o técnico novo deseja fazer alterações profundas e, no futebol isso não é tão simples. Por isso, deve-se traçar o perfil da equipe para ver se o técnico em vista é o mais adequado (Brunoro & Afif, 1997).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, a decisão em relação à contratação do técnico foi outra. De acordo com o vice de futebol do Clube, *“lançou-se um técnico da casa, conhecido, procurando colocar ele dentro do mercado”* (p. 03). Trata-se de um ex-jogador da equipe, que atuou na última temporada, Jaime Luis Binsfeld⁴⁵. Com o preparador físico, a decisão também foi baseada na escolha de um profissional já conhecido, Flamarion Trindade, com o qual o vice de futebol já havia trabalhado. A comissão técnica foi contratada antes mesmo dos jogadores, preferindo utilizar-se de jogadores experientes (Jornal A Razão, 13/12/2002, p. 15). A Tabela 08 apresentada na página 162, retrata essa decisão tática.

No caso do departamento médico, na gestão de Aníbal Rolim, a responsabilidade ficou a cargo do próprio presidente que é médico, enquanto que na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, o médico responsável é o Dr. Sérgio Segala, *“uma pessoa de larga experiência, que já dirigiu o clube nessa área por várias vezes e sempre fez um bom trabalho”*, informou o atual vice de futebol Sérgio Antonio Savian (p. 03).

Foram constatadas também decisões em relação às pessoas que dão suporte ao trabalho da comissão técnica. Estas eram cedidas pela Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação Física e Desportos, com o qual o Clube um acordo de apoio mútuo. De um lado conta com o trabalho especializado e com a utilização de aparelhos do Laboratório de Fisiologia do Exercício, coordenado pelo Prof. Dr. Osório Portela e de outro o Clube oferece espaço para a realização dos estágios para os futuros profissionais na área de Educação Física.

Outras decisões que não são diretamente ligadas à contratação de recursos humanos, mas tem relação direta com esses recursos, são as *decisões de*

⁴⁵ Jaime Luis Binsfeld foi revelado por Sérgio Savian, atual vice-presidente de futebol do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, em 1983. Em 1984, também com Savian, disputou a Taça São Paulo de Juniores. Em 94 e 95, o zagueiro esteve no São Luiz de Ijuí, com Savian de treinador. O mesmo aconteceu no Guarani de Venâncio Aires, em 1989. No Esporte Clube Internacional de Santa Maria, os dois estiveram juntos em 1986 (Jornal A Razão, 09/12/2002, p. 15).

condições de trabalho. Esse tipo de decisão foi verificada tanto na gestão de Aníbal Rolim, quanto na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian.

Na gestão de Aníbal Rolim, não houve condições de alojar todos os jogadores na dependência do Estádio Presidente Vargas, até porque alguns eram casados, recorda Marion Garcia. Foram montados quatro apartamentos para esses jogadores, *“oferecendo as condições mínimas de habitabilidade, com televisão, geladeira, mesa, cama, sofá, guarda-roupas, toda a estrutura mínima”* (p. 04).

Já na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, lembra Sérgio Savian, tendo em vista o custo elevado para manutenção de apartamentos, investiu-se no próprio estádio, *“modificou-se, colocou-se ar condicionado, e outras coisas que possam dar condições para os atletas morarem”* (p. 04). Todos os jogadores passaram a morar nos alojamentos do estádio Presidente Vargas.

A alimentação como elemento que oferece condições aos recursos humanos também foi uma decisão tomada em ambas diretorias. Recorda Marion Garcia, que na gestão de Aníbal Rolim, o serviço de alimentação foi terceirizado, *“todos os atletas tinham direito a café da manhã, almoço e jantar, pagos pelo clube, acompanhados por uma nutricionista que acompanhava o cardápio no restaurante”* (p. 04). Já, na gestão seguinte a alimentação dos jogadores passou a ser realizada no próprio Clube. A decisão da diretoria foi montar um estabelecimento na própria sede da instituição, *“onde é feita toda a alimentação”* (p. 03), salienta Sérgio Savian.

Quanto aos vestiários, *“houve uma reforma geral, um grande investimento antes de iniciar a temporada para dar condições aos jogadores”* (p. 09), pois estes se encontravam em condições de amadores, afirma Marion Garcia.

A decisão de não atender às pressões dos jogadores mais experientes pelo recebimento do “bicho” como fator motivacional para a atuação em jogos da equipe, até porque *“não havia condições financeiras e já havia sido feito um planejamento oferecendo uma premiação”* (p.07), também foi lembrada por Marion Garcia, e trata-se de um elemento que influencia no desenvolvimento do produto.

Pelos depoimentos é possível verificar uma grande preocupação com o desenvolvimento do produto, sobretudo pela contratação ou formação dos jogadores que iriam compor a equipe, tanto antes da temporada como no decorrer da temporada em virtude dos resultados obtidos em campo.

Em nível tático, a decisão de desenvolvimento do produto em busca da diferenciação esteve centrada na contratação de novos jogadores ou comissão

técnica com o objetivo de ofertar o produto e aumentar a demanda. Após a derrota no amistoso com o Grêmio de Porto Alegre realizado antes do início da temporada 2000, o Departamento de Futebol anunciava a contratação de jogadores (Jornal A Razão, 25/01/2002, p. 15).

Outro fator considerado nesse sentido foi a derrota para o Glória por 01 x 00, no Presidente Vargas, no dia 07 de abril de 2002. Até então a equipe vinha de resultados positivos e detinha a primeira colocação no grupo 03, mas esta derrota, desencadeou a decisão tática de marketing relacionada à decisão estratégica de desenvolvimento do produto em busca de diferenciação. O Jornal A Razão em 10/04/2002, na página 15, veiculou a seguinte informação que corrobora essa decisão tática de marketing: “O presidente Aníbal Rolim informa que o clube vai realizar duas contratações da Série A, que ainda não terminou sua fase classificatória”. O mesmo ocorreu no dia 18 de abril de 2002, quando o Jornal A Razão veiculou a seguinte informação: “Ontem, o diretor de futebol Marion Garcia manteve contato durante todo o dia com o Pelotas. É da zona sul do Estado que devem vir para o Presidente Vargas entre dois e quatro jogadores”.

A crise de imagem trazida pela derrota influenciou consideravelmente no consumo do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Para se compreender o significado de crise de imagem recorremos a Rosa (2001). Para ele a crise de imagem é um conjunto de eventos que atingem o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. O resultado, no caso do clube é a queda na demanda dos torcedores. A melhor maneira de lidar com essas crises é agir preliminarmente, prevenindo sua ocorrência. Mas, como fazê-lo no ambiente do futebol em que a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores perpassa por muitas variáveis da natureza inconsistente, voláteis, transitórias?

Como verificado o Esporte Clube Internacional de Santa Maria desenvolveu esforços táticos de marketing no sentido de diferenciar o produto dispensando ou afastando jogadores e contratando outros, ou até mesmo o técnico, como ocorreu no dia 13 de maio de 2002, após a derrota para o Cachoeira. O treinador Moroni foi substituído por Edinho, ex-técnico do Brasiliense, equipe que havia conseguido importantes conquistas no cenário futebolístico nacional.

Futebol é um jogo e, como tal, está sujeito ao acaso, à sorte, à probabilidade. Por isso, sustentar todo o patrimônio de uma instituição num jogador ou num elemento da comissão técnica pode ser um risco. Os gerentes devem sempre atuar com a verdade dentro de seu planejamento estratégico, considerando os aspectos do produto que produzem e vendem. Nesse sentido, os valores associados à imagem do Clube às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ele.

Os fatos levantados a cerca das decisões táticas de marketing esportivo referentes ao produto indicam a miopia de marketing, isto é, um foco no produto, enquanto que as decisões deveriam estar centradas muito mais nos valores que estão associados a imagem do produto na esfera do entretenimento. As imagens não estão baseadas somente em fatos, mas são também condicionadas fortemente por valores. Por exemplo, um clube de futebol leva consigo fortes elementos de valores que o sustentam, inclusive nos momentos de rebaixamento. O Fluminense, por exemplo, quando rebaixado (fato) não perdeu todos os seus torcedores, porque os valores que sustentam o relacionamento com o cliente são muito importantes. O relacionamento, a identificação, o pertencimento são elementos essenciais no ciclo de vida de um produto esportivo.

6.1.1.2 Decisões de Instalações

As instalações fazem parte do produto, compondo alguns elementos tangíveis importantes na percepção do consumidor e que atuam de maneira significativa na decisão de consumo. Na gestão de Aníbal Rolim, lembra Moisés Velásquez Filho, ex-vice-presidente de marketing do Clube, *“existiu a primeira grande reforma do Estádio”* (p. 17). O próprio ex-presidente salienta que não existiam banheiros na área da geral e, na sua gestão foram construídos, mas estes banheiros *“nunca duraram um jogo, pois os torcedores arrancavam a privada e a torneira a cada jogo, por isso é difícil se ter recursos e vontade de fazer um investimento maior nesse sentido”* (p. 08). O ex-presidente também salienta a incidência de pequenos roubos ocorridos nas dependências do Estádio, dificultando as decisões de investimento nas instalações.

Barata (1994) em seu artigo intitulado *Tendências del Espacio Deportivo Contemporâneo*, revela que existem três tendências de construção dos espaços esportivos: 1) a tendência constitutiva – que corresponde aos primeiros momentos da gênese do espaço esportivo e se relaciona com a aparição do espaço moderno; 2) a tendência racionalizadora – caracterizada pela adaptação dos espaços esportivos à norma esportiva, o qual favorece o processo de internacionalização e massificação do esporte; e 3) a tendência consumista – caracterizando uma nova era dos espaços esportivos durante a que se converte em mais um produto a ser consumido.

Esta última tendência, afirma Barata (1994), ocorre desde meados dos anos 80 e tem crescido em intensidade a cada ano, havia visto o desenvolvimento do esporte num sistema aberto (sem a tutela do Estado). O futebol brasileiro, parece estar encarando essa nova realidade, tendo como exemplo o caso do Atlético Paranaense, a Arena da Baixada.

De acordo com a situação ilustrada nas Figuras 14 a 17 (abaixo), o Estádio Presidente Vargas do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, apresenta o aspecto racionalizado, caracterizado pela manutenção do espaço ao mínimo exigido pela norma esportiva, seja em relação à regra ou ao regulamento da competição, favorecendo a massificação do esporte.



Figura 14 – Arquibancada denominada Geral



Figura 15 – Campo e Arquibancada Coberta (cadeiras numeradas)



Figura 16 – Banheiro da Geral (vista externa) e barraca de alimentação/copa



Figura 17 – Banheiro das cadeiras numeradas (vista interna)



Figura 18 – Praça de Alimentação/Copa das cadeiras numeradas

As instalações, por sua vez, contribuem para a qualificação do produto futebol e o desenvolvimento dos serviços atrelados a este. É um elemento tangível e deve conter aspectos que venha a agregar valor ao núcleo do produto, tais como a existência de locais apropriados e seguros aos torcedores, aos jogadores, limpeza, praça de alimentação, locais estratégicos para afixação de placas publicitárias – em termos de visibilidade da torcida e dos meios de comunicação.

6.1.1.3 Decisões de Competição

Conforme Minquet (2001), o produto futebol é um bem resultante de uma produção agregada dependente: 1) do trabalho dos jogadores que compõem a equipe; 2) do trabalho das outras equipes; e 3) da organização das competições. A categoria decisões de competição refere-se ao aspecto organização da competição na formação do produto, isto é, decisões relacionadas aos adversários, horários e rivalidade.

Verificou-se a decisão dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no sentido de trazer o Grêmio de Porto Alegre para jogar em Santa Maria como maneira de promover um produto (espetáculo) de maior valor. A decisão decorre de uma dívida que o Clube portoalegrense tem com o Esporte Clube Internacional de Santa Maria em virtude da negociação do jogador Alex Xavier, ainda não quitada. Como forma de pagamento, os dirigentes selecionaram a decisão de forçar o Grêmio a jogar contra o Esporte Clube Internacional de Santa Maria no Presidente Vargas para arrecadar dinheiro, já que se trata de um espetáculo

atraente, considerando as estrelas da equipe adversária, salienta Moisés Velásquez Filho.

As decisões de competição estão relacionadas também a definição dos horários de jogos homologados pela Federação em conjunto com as equipes participantes do Campeonato da Divisão de Acesso 2002. Segundo Marion Garcia, *“infelizmente tivemos que adequar os horários para fugir da concorrência da televisão. Muitas vezes tivemos que fazer jogos em situações extremamente desfavoráveis”* (p. 05).

O produto futebol é resultado de uma função de produção de fatores complementares, sendo que o núcleo de produção da prestação esportiva está assegurado pelos clubes, pois são eles que formam, compram e emprestam jogadores, seguindo a especificidade normativa requerida. Mas outros elementos também complementam o produto esportivo e, o calendário, com seus horários, configura-se num importante fator complementar na produção do produto futebol.

6.1.1.4 Decisões de Imagem

Como produto, o futebol (o jogo, acontecimento) não difere de qualquer outro, uma vez que possui tanto elementos tangíveis (atletas, instalações, competição, regras, etc.) como intangíveis (emoções e experiências geradas pelo esporte, territorialidade, identidade, etc.), sendo oferecido a um mercado, para atenção, aquisição, uso ou consumo, a fim de satisfazer a desejos ou necessidades (Brooks, 1994).

A categoria decisões de imagem está relacionada aos elementos intangíveis do produto futebol ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Na gestão de Aníbal Rolim, a principal decisão que caracterizou a procura de mudança de imagem não foi tomada por um membro da diretoria, para por uma comissão. Trata-se da alteração do nome e da marca do Clube para Santa Maria Esporte Clube. A decisão da troca, de acordo com o ex-presidente, foi alimentada por membros do conselho e pela necessidade de buscar mais recursos, mais apoio da comunidade. A idéia central da mudança de nome esteve pautada *“na pacificação dos torcedores da cidade em torno de um nome que fosse comum a todos”* (p. 15), salienta Aníbal Rolim. Conforme recorda Moisés Velásquez Filho, procurou-se *“criar*

uma identidade própria e tentar agregar as duas facções de futebol que hoje predominam no Rio Grande que são Grêmio e Internacional” (p. 01).

Para tanto, na decisão de imagem optou-se adoção das cores da cidade na logomarca e uniforme, com exceção das cores verde e vermelho que tem ligação com o Riograndense e o azul que tem ligação com o Grêmio, restando as cores cinza, branco e amarelo, com as quais foram trabalhadas a nova imagem do Clube, *“tentando criar um vínculo maior com a cidade, com o nome da cidade, com as coisas da cidade” (p. 04)*, reforça Moisés Velásquez Filho, uma vez que na nova logomarca constavam elementos da cidade, tais como o coração e a menção da ferrovia.

Levando em consideração o fato de que as decisões táticas são aquelas que operacionalizam as estratégias, a decisão de imagem, caracterizada pela alteração do nome do Clube, configurou-se como a implementação da estratégia de diferenciação desenvolvida na gestão de Aníbal Rolim, cuja análise já foi desenvolvida na categoria diferenciação em busca de penetração no mercado.

O mais importante ao profissional de marketing é cultivar uma imagem positiva do produto esportivo, trabalhando os elementos que compõem seu núcleo, mas também desenvolvendo esforços no sentido de desenvolver as ramificações desse produto (entrada, ídolos, rivalidade, organização, materiais, instalações, serviços, entre outros), para que a equipe não fique demasiadamente dependente da performance da equipe.

No caso da alteração realizada pelos dirigentes na gestão de Aníbal Rolim, não resta dúvida que a intenção era cultivar uma imagem bastante próxima da “defesa de território”. Mas, no caso do futebol, tem-se que admitir que, especialmente devido a imprevisibilidade e pouco controle do produto (Mullin, Hardy e Sutton, 1995), as crises podem acontecer.

Por isso, vale ressaltar, os gerentes esportivos, em meio às crises de imagem devem produzir ações envolvendo outros valores que sustentam a imagem do clube, além do aspecto vencedor, vitorioso. Os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, podem assumir novos significados. Assim, torna-se importante a um Clube trabalhar outros valores além da vitória, tais como organização, segurança, credibilidade, saúde, socialização. O torcedor deve construir uma imagem com base em premissas mais sustentáveis e controláveis às mãos dos dirigentes.

O local dos espetáculos, por exemplo, é um elemento importante na formação de uma imagem positiva do produto esportivo, afirmam Mullin, Hardy e Sutton (1999). Nesse aspecto, o Esporte Clube Internacional de Santa Maria apresenta elementos que pouco contribuem para a formação de uma imagem positiva, apesar dos esforços desenvolvidos na gestão de Aníbal Rolim no sentido de reformar o Estádio, o que foi feito em apenas algumas partes. As Figuras 19, 20, 21 e 22 apresentadas a seguir ilustram tais configurações.



Figura 19 – Vista à Leste Nordeste da Av. Liberdade.



Figura 20 – Vista à Oeste Sudoeste na Rua Ana Ney, fundos do Pavilhão B.



Figura 21 – Vista à Oeste Sudoeste na Rua Ana Nery, frente do Estádio (parte reformada).



Figura 22 – Vista à Oeste Sudoeste na Rua Ana Nery, frente do Estádio.

6.1.1.5 Decisões de Serviços

A diferença existente entre produtos e serviços tem diminuído. Hoje vender um produto é vender serviços e vender serviços é vender produtos (McKenna, 1992). Assim, manter clientes através da sua satisfação completa é algo que somente acontece através de relacionamentos bem sucedidos (Cannie & Caplin, 1994). Os gerentes estão percebendo que a orientação dos serviços ao cliente, que gerar relacionamentos bem sucedidos pode potencializar os lucros, assim como um relacionamento deteriorado pode gerar prejuízos, pois os clientes geralmente não reclamam diretamente à empresa, antes relatam o problema a pelo menos 10 pessoas.

No ambiente do futebol (espetáculo) não é diferente, a prestação de serviços inerente a oferta do produto (jogo) tem papel cada vez mais importante. No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria constatou-se algumas decisões que

caracterizaram a preocupação dos dirigentes em transcender a esfera do produto básico para o produto real, isto é, para o que o consumidor desejava.

O ex-vice presidente de marketing do Clube lembra que para oferecer um serviço melhor aos patrocinadores em relação à utilização do clube como ferramenta de marketing, *“brigavam, inclusive, com os meios de comunicação da cidade para que citassem os patrocinadores, pediam para eles aparecerem”* (p. 08).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, também foram identificadas decisões relacionadas a serviços. Recorda o presidente que na venda das cotas de patrocínio toda a proposta estava bem esclarecida no contrato, *“desde o tamanho do muro, ou aquilo que poderia usar, tudo dimensionado dentro de um contrato que era padronizado”* (p. 05), caracterizando a preocupação em oferecer serviços, além dos benefícios do produto como *“ingressos, cadeiras, estacionamento e painéis dentro e fora do Estádio”* (p. 03).

6.1.1.6 Decisões de Processos

A categoria decisões de processos refere-se a preocupação do Esporte Clube Internacional de Santa Maria com os processos internos enquanto elemento que potencialmente garante um diferencial competitivo no mercado. Nesse sentido, verificou-se nas duas gestões estudadas a ocorrência da decisão de formar uma grande equipe para dirigir o Clube, preenchendo todos os cargos diretivos existentes. No entanto, conforme lembra o ex-presidente Aníbal Rolim, no começo o número de pessoas envolvidas é grande, mas com o tempo algumas vão se afastando, pois tem seus afazeres e até mesmo por terem receio de ter que arcar com algumas despesas do Clube. Assim, o grupo diretivo acaba sendo muito pequeno. Na sua gestão, afirma Aníbal Rolim, *“apenas três, quatro pessoas estavam em contato permanente, numa relação estreita. Então, tudo era decidido nesse pequeno grupo e, muitas vezes a palavra final era do presidente, porque alguém tem que assumir a responsabilidade (...)”* (p. 08).

Na atual gestão, afirma Luiz Carlos Iop Druzian, o *“existe um grupo muito grande que vem dirigindo o clube. O presidente é o que administra, sendo o responsável, mas o papel dos vice-presidentes é automático, pois eles têm liberdade de ações. Então, são em média 10 vice-presidentes trabalhando”* (p. 04).

O que se percebe no Esporte Clube Internacional de Santa Maria é que os processos internos são centralizados na pessoa do presidente e em três ou quatro pessoas mais próximas ao processo de administração do Clube.

O clube de futebol é uma organização que vem, ao longo dos anos, reproduzindo a cultura brasileira das relações pessoais, tradicional, clientelista e paternalista. Mas o clube, no seu desenho atual, por sua estrutura reprodutora da malandragem e da filantropia, ilusório, não tem mais condições de ser um órgão responsável pelo desenvolvimento e promoção do futebol (Fernandes, 2000).

A Legislação Esportiva Brasileira tem evoluído ultimamente na tentativa de acelerar a modernização do esporte, principalmente do futebol. A primeira delas foi a Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, e o Decreto 981, de 11 de novembro de 1993, que a regulamentou, estabelecendo que as entidades de prática e as entidades de administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades de fins lucrativos. A lei possibilitava a estruturação do desporto profissional em bases empresariais, a extensão do clube-empresa, desde que fosse adotada uma das seguintes formas: transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva; constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do seu capital com direito a voto; e contratar sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas. A “Lei Zico” levou a uma nova dimensão, porém, optativa. Um avanço mais significativo ainda é o previsto pela Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e o Decreto de Regulamentação nº 2.574, de 29 de abril de 1998, “a Lei Pelé”, pela qual os clubes são transformados em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para gerir seu departamento profissional e têm até dois anos de prazo para se adaptarem a ela.

Com a “Lei Pelé”, implantando o clube-empresa e o esporte como negócio, o futebol passa a ser o responsável, não só como a principal fonte de receita, as sobretudo, o principal elemento de formação e manutenção de uma imagem forte da marca, hoje o maior patrimônio dos clubes. O clube-empresa é criado em dois processos de mudança, um gerenciamento empresarial e, em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial (Melo Neto, 1998).

6.1.1.7 Decisões de Materiais

Também faz parte do produto futebol, em termos de extensão, os materiais, vestuário e modas (Mullin, Hardy e Sutton, 1999). De acordo com estes autores, a venda de artigos esportivos próprios, bem como o licenciamento da marca para venda no varejo, é outra importante fonte de receita para o clube. Nos Estados Unidos, esta venda costuma ser centralizada pela federação/liga, que negocia com um maior poder de barganha. No Brasil, lembra Pozzi (1998) os clubes ainda negociam individualmente, o que diminui o seu poder de negociação com fabricantes e varejistas e explica a baixa expressividade desta receita para os clubes.

No ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria foram verificadas decisões em relação aos materiais a serem utilizados pelos jogadores. Tanto na gestão de Aníbal Rolim, como na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, houve a decisão de firmar acordo de patrocínio com empresas de materiais esportivos.

Na gestão de Aníbal Rolim, a empresa ASA forneceu todo o material em troca de *merchandising*. Lembra Marion Garcia, ex-vice presidente de futebol, que em virtude do contrato com a ASA, “*se tinha material em abundância, toalhas, material de treino, meias, camisetas, calções, chuteiras, material para viagem, conforme o clima*” (p. 05).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, a empresa Dalla Vequia de São Gabriel fornece parte do material esportivo, em troca “*da publicidade e também da exploração da venda de camisetas*” (p. 03), afirma o presidente. A empresa Dall Ponte de Veranópolis, conforme Sérgio Savian, ofereceu as chuteiras que são de boa qualidade, em troca de *merchandising*.

6.2 DECISÕES DE PREÇO

O preço difere dos outros elementos do *mix* de marketing, no sentido em que gera receita e os demais geram custos. A empresa procura o nível de receita (preço x volume) que, uma vez subtraídos os custos, resulte em lucros mais elevados (Kotler, 2001). Em relação ao ambiente esportivo, Shank (2002, p. 484), afirma que

“preço é uma declaração de valor para o produto esportivo⁴⁶”. O valor é o elemento principal do preço⁴⁷.

O valor do ingresso para um evento esportivo, segundo o autor, está baseado no relacionamento entre a percepção dos benefícios do produto esportivo com o preço pago. Os benefícios percebidos do produto esportivo estão baseados nos fatores tangíveis e intangíveis.

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (1999), esta é uma variável do marketing *mix* que se manipula freqüentemente para obter resultados de marketing, tendo em vista três motivos: 1) o preço é uma das variáveis mais cambiantes; 2) em determinadas condições comerciais (aquela em que a demanda é elástica⁴⁸) o preço é uma das ferramentas mais eficazes; e 3) o preço é muito fácil comunicar, do que resultam possíveis alterações na percepção dos consumidores.

Determinar o preço do produto esportivo é uma tarefa difícil, por se tratar de um produto supérfluo (aos consumidores finais em se tratando de entretenimento) e por ser o elemento preço muito sensível em termos de alteração, pois da perspectiva do consumidor, preço é a quantidade de dinheiro que ele tem que sacrificar para obter algo (Pitts & Stotlar, 2002). Estas situações são definidas na esfera do consumidor, pois é o consumidor que, no final das contas, quem definirá se o preço do produto esportivo está adequado ou não. As decisões de preço, assim como outras decisões do *mix* de marketing devem estar orientadas para o consumidor. De acordo com Kotler & Armstrong (1998), quando um consumidor compra um produto, ele troca uma coisa de valor (o preço) por outra coisa também de valor (os benefícios do produto esportivo).

Existem algumas peculiaridades na definição do preço dos produtos esportivos. Nesse sentido, Mullin, Hardy e Sutton (1999), afirmam que é muito difícil afixar os custos fixos e variáveis da entrada individual do sócio com base no sistema tradicional. Por isso, com freqüência, a transação do produto esportivo se baseia na demanda de consumo (para certas horas do dia, certos locais, certos privilégios).

Percebe-se que o preço, como salientam Pitts & Stotlar (2002), pode-se revelar um elemento complexo para os profissionais de marketing esportivo. Estes

⁴⁶ Price is a statement of value for a sports product.

⁴⁷ Em vista dessa qualificação não é aconselhável aos dirigentes/gestores esportivos deixar os torcedores entrar de graça no estádio.

autores recomendam a avaliação de quatro categorias básicas para a definição do preço do produto esportivo: os 4 C's – o consumidor, a concorrência, a companhia e o clima (ambiente). No entendimento de Mullin, Hardy e Sutton (1999, p. 177), a fixação de preço no esporte, é baseada nos seguintes fatores: 1) no custo de produção do produto (análise do custo-benefício); 2) nas condições econômicas do mercado (lei da oferta e da procura); 3) nos preços da concorrência; e 4) nos objetivos que a entidade deseja obter.

Para Shank (2002), os determinantes da decisão de preço são influenciados por fatores internos e externos. Os fatores internos são controlados pela organização, incluem outros elementos do *mix* de marketing, custos e objetivos organizacionais. Os fatores externos (ou ambientais) que influenciam o preço não estão ao controle da organização. Eles incluem a demanda, a competição, as leis, a economia e a tecnologia.

Conhecendo os fatores internos (custos fixos e variáveis, os objetivos da organização e os elementos do *mix* de marketing) e os fatores externos (demanda – elástica ou inelástica, economia, concorrentes, normatividade e tecnologia) é possível aos dirigentes do futebol determinar o preço diferencial capaz de contribuir para o alcance das metas organizacionais.

De acordo com Pitts & Stotlar (2002) “os objetivos da determinação do preço devem provir dos objetivos de marketing estabelecidos de acordo com os objetivos e missão da empresa esportiva” (p. 201), podendo englobar elementos como: aumentar os lucros da entidade, sobrevivência, aumentar a participação no mercado, reter o mercado existente, selecionar segmentos de mercado, entre outros.

Como ocorre em outros mercados, ressaltam Mullin, Hardy e Sutton (1999), existem uma série de fatores que podem alterar as estratégias de fixação de preço que se aplicam a produtos esportivos. Fatores como o tempo limite, a segmentação do usuário, do lugar e do tempo, as promoções e as relações públicas podem marcar e impactar a eficácia da política de determinação do preço.

⁴⁸ De acordo com Aidar e Leoncini (2000, p. 79), a elasticidade de preço da demanda é a percentagem de mudança da demanda em resposta a 1% de mudança no preço; se a elasticidade de preço estiver entre 0 e -1, ela será considerada inelástica, e se ela for menor que -1, será elástica.

6.2.1 Decisões de Preço Seleccionadas pelos Dirigentes

Nesse momento o propósito é verificar como os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria utilizam-se das políticas e métodos de determinação de preço nas suas decisões de apreçamento do produto futebol ofertado pela instituição. Para tanto, a partir das entrevistas realizadas com os ex-dirigentes e dirigentes do Clube, constatou-se 07 categorias que representam as decisões seleccionadas: *Decisões em Condições Comerciais (demanda elástica); Decisões em Relação ao Concorrente; Decisões de Apreçamento pela Determinação dos Custos; Decisões por Discriminação do Preço; Decisões de Apreçamento por Penetração; Decisões de Apreçamento por Curto Prazo; e Decisão de Apreçamento por Temporada.*

6.2.1.1 Decisões em Condições Comerciais (demanda elástica)

Uma categoria significativa no ambiente esportivo trata-se da decisão em condição comercial seleccionada na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian em relação ao apreçamento dos ingressos. Segundo o presidente, *“normalmente, nos jogos amistosos o departamento de futebol se reúne com a direção do clube e fixa o preço, dependendo do tipo de amistoso, dependendo a equipe adversária, tudo é levado em conta”* (p. 05).

Cada preço que o clube cobra leva a um diferente nível de demanda. Em virtude disso, os dirigentes/gestores esportivos devem conhecer a elasticidade do preço em relação à demanda que, de acordo com Aidar & Leoncini (2000), estará num nível ideal quando um produto não sofre alterações da demanda em virtude de alterações do preço e que, ao mesmo tempo, tem sua demanda incrementada quando a renda cresce.

O futebol, conforme Aidar & Leoncini (2000), se bem gerido, pode ter as duas condições desejadas: 1) baixa elasticidade em relação ao preço e 2) alta elasticidade em relação à renda. Ou seja, os “preços podem ser aumentados com menor variação proporcional da redução da demanda, e aumentos de renda tendem a aumentar o seu consumo mais do que proporcionalmente a estes aumentos de renda” (p. 78).

Szymanski & Kuypers, *apud* Aidar & Leoncini (2000) relatam que a demanda do futebol britânico é inelástica em relação ao preço, não respondendo fortemente a mudanças no preço. Estudos comprovaram que a demanda do futebol é insensível à mudanças no preço, levando-se em conta todos os outros fatores que podem influenciá-la. Os estudos realizados por Dobson & Goddard (*apud* Aidar & Leoncini, 2000), estimaram em $-0,078$ a elasticidade de demanda do futebol para um período que vai de 1925 a 1992, sugerindo que a demanda por futebol é inelástica em relação ao preço. Outro estudo apresentado pelos autores foi desenvolvido por Szymanski & Smith, cujos índices estimaram uma elasticidade em $-0,38$, usando dados do período entre 1974 a 1989.

Os fatores que influenciam na elasticidade da demanda são muitos, como foi dito. Mas vale frisar os elementos calendário e organização amplamente discutidos no ambiente futebolístico brasileiro. O que acontece com uma partida disputada às 21h40min de uma quarta-feira, sem importância para a tabela de classificação do campeonato, realizada em um estádio com baixos níveis de comodidade e de acesso? Esta foi uma questão levantada por Aidar & Leoncini (2000) e é também um ponto tratado por Brunoro & Afif (1997) ao referir-se que o futebol teve um grande progresso, mas que este não se deu de forma proporcional em relação aos dirigentes e à sua organização, posto que “a maioria dos clubes brasileiros vive outra realidade, participando de torneios deficitários, prestigiados por um público reduzido, e não consegue remunerar seus jogadores” (p. 20).

Ao contrário de outros mercados, onde o desejo do produtor é estar sozinho, no futebol o sucesso do clube está essencialmente vinculado ao sucesso de seus concorrentes (Aidar & Leoncini, 2000), daí a importância de torneios equilibrados, com equipes do mesmo nível e de um calendário bem elaborado. Quando duas equipes similares se encontram, no domingo à tarde, para disputar pontos importantes, a atratividade do produto cresce, porque o interesse do público é estimulado pela incerteza. Em decorrência, a elasticidade da demanda em relação ao preço será pequena.

Sobre as causas determinantes da elasticidade da demanda em relação ao preço, Pitts & Stotlar (2002) apontam alguns fatores, entre eles os seguintes têm grande influência no produto futebol:

1. Produtos de necessidade ou de luxo – o preço pode ser relativamente inelástico se o produto é uma necessidade e elástico se é de luxo.

2. Substituabilidade do produto – o futebol compete pelo dinheiro do consumidor com outros produtos que conseguem atender as mesmas necessidades dele.
3. Frequência de compra – a frequência pode estar associada a necessidade. Se o futebol apresenta uma frequência de compra muito baixa a elasticidade será alta.
4. Renda – à medida que a renda dos clientes do produto futebol (espetáculo) aumenta, diminui a elasticidade da demanda.
5. A economia – o impacto da recessão sobre os gastos é grande. Significa que o consumidor terá menos dinheiro para gastar com o produto futebol.
6. Fidelidade à marca – este é um elemento essencial à determinação do preço do produto futebol. O indivíduo ainda quando criança escolhe um clube para torcer e o fará até o final da vida. Quanto maior a fidelidade, menor a elasticidade demanda.
7. A concorrência – Quando o preço da concorrência é baixo, a elasticidade da demanda do produto futebol em relação ao preço pode aumentar.
8. Qualidade do produto – A elasticidade da demanda de um jogo entre duas equipes de um bom nível é menor do que a de um jogo entre uma equipe de bom nível contra uma equipe fraca.

De acordo com a Federação Gaúcha de Futebol, a frequência de compra do produto (na categoria entretenimento) ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria é baixa (Tabela 06, p. 101), fazendo com que a elasticidade de demanda seja alta, não havendo fidelidade à marca. Na categoria entretenimento, considerando o entendimento de Ries & Trout (1993), a concorrência representada pelo Internacional e Grêmio de Porto Alegre também colabora para o aumento da elasticidade da demanda, já que não existe uma diferenciação clara no posicionamento da marca.

Uma das saídas encontradas pelos dirigentes do Clube é trazer as equipes da região metropolitana do Estado para realizar jogos amistosos em Santa Maria, visando, sobretudo arrecadar receitas através da oferta de um produto (espetáculo) com maior qualidade, o que diminui a elasticidade da demanda. Foi o caso dos amistosos realizados com o Grêmio (antes e depois da participação na Divisão de

Acesso) e com o Juventude de Caxias (no intervalo entre a 1ª e a 2ª fase da Divisão de Acesso).

O Quadro 01, elaborado a partir de informações coletadas no Jornal A Razão, retrata que a qualidade do produto (espetáculo) permite o aumento de preço com menor variação na demanda, aumentando a renda, que por sua vez tende a aumentar o consumo. Trata-se de uma característica peculiar do esporte. Quanto mais empolgantes forem os atributos envolvidos no produto (espetáculo), menores serão os índices de elasticidade.

Nos jogos contra o Grêmio de Porto Alegre, por exemplo, os preços foram aumentados com menor variação proporcional da redução da demanda, e acréscimos de renda aumentaram o consumo mais do que proporcionalmente a estes aumentos de renda.

Quadro 2 - Jogos realizados pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube, no ano de 2002, no Estádio Presidente Vargas.

Campeonato	Fase	Data	Adversário	Preço por Localização (R\$)			Fonte
				Gerais	Pavilhão B	Cadeiras	
Amistoso	-	23/01/02	Grêmio	10,00	15,00	30,00	A Razão, 22/01/02, p. 15
Amistoso	-	06/02/02	Guarani de Bagé	0,00	3,00	-	A Razão, 06/02/02, p. 15
Amistoso	-	20/02/02	RS Futebol Clube	3,00	3,00	10,00	A Razão, 19/02/02, p. 15
Acesso	Class.	17/03/02	Juventus	2,00	5,00	S, C, L	A Razão, 16/03/02, p. 19
Acesso	Class.	24/03/02	Gaúcho	5,00	10,00	S, C, L	A Razão, 22/03/02, p. 15
Acesso	Class.	07/04/02	Glória	5,00	10,00	S, C, L	A Razão, 05/04/02, p. 15
Acesso	Class.	05/05/02	Ypiranga	A, R	S, C, L	S, C, L	A Razão, 03/05/02, p. 15
Amistoso	-	08/05/02	Juventude	5,00	10,00	20,00	A Razão, 07/05/02, p. 15
Acesso	Pent-T	15/05/02	Farroupilha	3,00	5,00	10,00	S. Maria Esporte Clube
Acesso	Pent-T	22/05/02	Brasil	3,00	5,00	10,00	A Razão, 22/05/02, p. 13
Acesso	Pent-R	09/06/02	Avenida	5,00	10,00	20,00	A Razão, 07/06/02, p. 15
Acesso	Pent-R	16/06/02	Cachoeira	2,00	10,00	20,00	A Razão, 15/06/02, p. 19
Amistoso	-	25/06/02	Grêmio	10,00	15,00	20,00	A Razão, 24/06/02, p. 15

Legenda: Class. – Classificatória; Pent-T – Tentagonal 1º Turno; Pent-R – Retorno do Pentagonal; A – Alimentos; R – Roupas; S – Sócio; C – Conselheiros; L – Locatário.

Na Figura 23 (p. 150), gerada a partir do Quadro 01, percebe-se que a manipulação do preço para atingir o público alvo foi uma atividade constante na gestão de Aníbal Rolim, na temporada 2002. Esta atividade decorre da natureza do produto futebol, considerando que este é produzido e consumido ao mesmo tempo pelas próprias pessoas que o consomem. Isto é, o ambiente do jogo é tão

importante quanto o próprio jogo, seja para a caracterização de socialização ou mesmo de motivação dos jogadores em campo.

Nos jogos em que se sente a necessidade de público os dirigentes baixam os preços com o objetivo de formar um ambiente favorável à vitória. Esta atividade pode ser claramente verificada no Quadro 01, quando se decidiu cobrar alimentos e roupas como entrada no jogo contra o Ypiranga, valendo a classificação para a segunda fase do campeonato, como também no jogo contra o Cachoeira, valendo uma vaga para a fase semi-final.

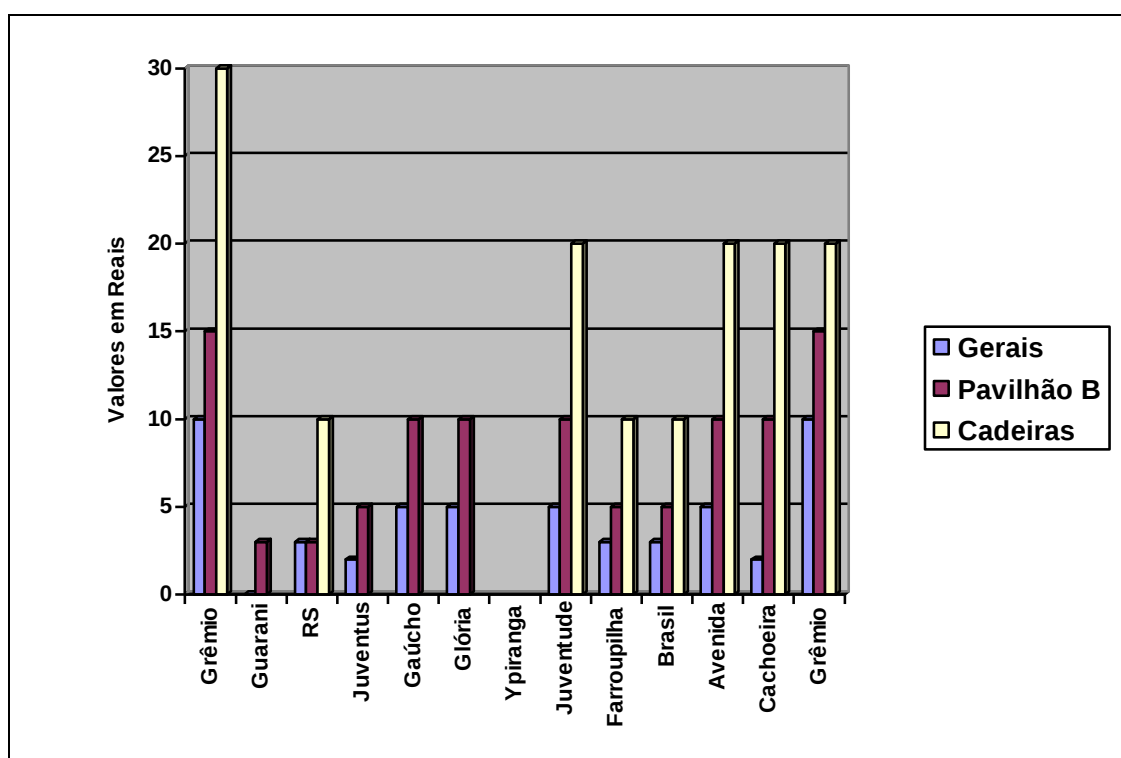


Figura 23 - Preços dos ingressos praticados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube na temporada 2002 (Jornal A Razão, 2002).

6.2.1.2 Decisões em Relação ao Concorrente

Os preços, segundo Pozzi (1998, p. 94), “são estabelecidos em função do quanto a organização acha que o consumidor está disposto a pagar”. Mas nesse momento, os responsáveis pelo marketing devem levar em consideração que de o produto (futebol, nesse caso) não concorre com os demais clubes no campeonato,

mas com toda e qualquer forma de entretenimento – outras modalidades esportivas, cinema, vídeo, restaurantes, internet, etc.

Na gestão de Aníbal Rolim, o próprio presidente demonstrou levar em consideração a concorrência na determinação do preço do ingresso para os jogos do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, ao lembrar que *“a média de preço de arquibancada era de cinco reais e, cinco reais hoje é o preço da entrada de cinema”* (p. 10).

Essa preocupação deveria ser constante no ambiente do futebol, sendo necessário, por exemplo, determinar o grau de concorrência de seu produto com cada forma de entretenimento concorrente ao futebol (quais os produtos que o substituem) e como ele é percebido comparativamente por seu consumidor em relação ao preço (Pozzi, 1998). As informações (banco de dados) determinam, nesse caso, uma vantagem competitiva e, a partir delas, é possível estabelecer os objetivos que orientarão a determinação de preço e as estratégias para a sua determinação.

6.2.1.3 Decisões de Apreçamento pela Determinação dos Custos

Um elemento fundamental na etapa de determinação do preço é o conhecimento do custo de produção do produto esportivo (espetáculo futebolístico). Os salários dos jogadores, equipe técnica, materiais, alimentação, segurança, saúde, administradores, funcionários, entre outros elementos, formam o custo do produto esportivo⁴⁹.

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (1999), existem dois elementos fundamentais na determinação do custo: o custo fixo e os custos variáveis. Os custos fixos, conforme Shank (2002), são a soma dos gastos de produção que são estáveis e não mudam com a quantidade de produtos consumidos (salários, impostos, aluguéis). Os custos variáveis são a soma dos gastos de produção que variam e mudam com o resultado, com a quantidade de produtos consumidos (gastos de comida, bebida, materiais).

⁴⁹ Custo são todos os fatores associados com a produção, promoção e distribuição do produto esportivo (Shank, 2002, p. 493).

As decisões de apreçamento do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria selecionadas pelos dirigentes estiveram balizadas pelos custos, principalmente os custos com a folha de pagamento; com despesas de viagem, alimentação e hospedagem e com a Federação Gaúcha de Futebol, por força do regulamento da competição, no item regime financeiro apresentado a seguir (Federação Gaúcha de Futebol, 2002).

Art. 35º - A arrecadação, após a dedução das despesas normais, será integralmente do clube mandante do jogo, após dedução das despesas.

Parágrafo Único - Os ingressos para os jogos do Campeonato terão um preço mínimo de R\$ 3,00 (três) reais.

Art. 36º - São consideradas despesas normais de jogo, e são da inteira responsabilidade do mandante do jogo, cujos valores, serão repassados à FGF, para efetuar os respectivos pagamentos, não cabendo à FGF, qualquer responsabilidade no tocante a tais despesas:

- Taxa da FGF (10%);
- Despesas de arbitragem;
- 20% sobre valor da taxa arbitragem;
- Despesas com bolas;
- Folha de pagamento de porteiros e bilheteiros, seguranças e fiscais (4%);
- Seguro dos espectadores;
- 5% da renda bruta, quando da requisição do Estádio pela FGF;
- 3% da renda bruta, indenização desgaste mat. elétrico - jogos noturnos;
- Custo dos ingressos solicitados para o jogo;
- Fiscalização de arrecadação, através da empresa NGR Fiscalização Eventos Esportivos e Sociais LTDA, CGC 01983266/0001-64 (contratada pelos clubes);
- Despesas anti-doping;

Parágrafo Único - Será da responsabilidade do clube mandante do jogo, o recolhimento do percentual de 20% (vinte por cento) sobre o valor da taxa de arbitragem, destinada ao INSS, de acordo com a Lei complementar 84/96.

De acordo com Moisés Velásquez Filho, ex-vice-presidente de marketing do Clube, *“existe um grande problema com o percentual exigido pela Federação Gaúcha de Futebol”* (p. 11), porque acaba gerando um custo adicional. Todas as competições organizadas pela Federação Gaúcha de Futebol exigem, por força do regulamento, o pagamento da taxa de 10% em cima de um valor mínimo fixado em R\$ 3,00 (três reais). *“Se o Clube resolver vender por menos daquilo que a Federação está autorizando, vai pagar as taxas em cima do valor normal, embora possa vender por menos”*, salienta o presidente Luiz Carlos Iop Druzian (p. 05).

Significa dizer que o Clube não dispõe de autonomia para a determinação de seus preços diante de sua realidade interna e externa conforme apregoa Shank (2002). Verifica-se que existe um certo monopólio da Federação em relação ao produto futebol que é resultado de uma produção agregada e complementar, como já foi discutido.

Nas duas gestões estudadas o objetivo dos dirigentes caracterizava-se pela busca de sustentação financeira completa a partir da arrecadação junto aos patrocinadores. Por isso, a determinação dos preços da cota de patrocínio parece ter levado mais em conta a questão dos custos do que a própria determinação dos preços dos ingressos. Segundo Moisés Velásquez Filho, *“o que se fazia era elaborar um projeto de custo, o que custaria o campeonato, folha de pagamento, viagem, alimentação, hospedagem e, a partir daí, procurava-se definir algum número de patrocinadores e valores”* (p. 13).

No entanto, conforme é possível verificar no Quadro 03 (p. 213), existiu uma considerável variação de funcionários no Departamento de Futebol do Esporte Clube Internacional de Santa Maria e, conseqüentemente, houveram variações no custo fixo de produção do espetáculo. Em virtude disso, foi constante a busca de novos patrocinadores, mesmo depois do início do campeonato da Divisão de Acesso.

As alterações no quadro de funcionários do Clube, no primeiro semestre de 2002, ocorreram principalmente em decorrência de problemas de pagamento de salários que geraram o desligamento de alguns jogadores e demanda por novos, assim como pela necessidade de reforçar a equipe para a segunda fase do campeonato (o pentagonal), o fator diferenciação do produto em busca da penetração no mercado.

Como a demanda do torcedor (patrimônio essencial ao produto esportivo) é elástica, tornou-se difícil aumentar os preços dos ingressos, até porque o clube não desenvolveu uma diferenciação capaz de instalar essa capacidade de aumentar os preços. A saída encontrada foi concentrar esforços táticos de marketing no sentido de aumentar a penetração no mercado de ferramenta de marketing.

Quadro 3 - Variação de funcionários remunerados no Departamento de Futebol do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube em 2002.

Nome	Posição	Saída		Entrada		Saída		Entrada	
		Motivo	Data	Atleta	Data	Motivo	Data	Atleta	Data
Palmielli	Goleiro								
Mainardi	Goleiro								
Dione	Goleiro								
Richard	L-Direito	Mudança	15/01	Rodrigo	15/01	Afastado	10/04	Renato	24/04
Marionei	L-Direito	Mudança	30/01	Leandro B.	19/02				
Gito	Zagueiro								
Paulão	Zagueiro								
André R.	Zagueiro	Mudança	30/01	Jaime	30/01				
Kenji	Zagueiro								
Kleber	L-Esquer			Zura	21/05				

Alex	L-Esquer								
Lovatto	Volante								
Rangel	Volante								
Deivid	Volante	Afastado	10/04	Serginho	24/05				
Robson	Meia	Emprest	10/04	Gilherme	10/04				
Júnior	Meia	Afastado	10/04	Tiago L.	26/04				
Ferrim	Meia								
Fábio J.	Meia								
Ézio	Atacante								
Silvio	Atacante	Dispensa	17/04	Marcio M.	07/05				
Josiel	Atacante								
Tiago	Atacante								
Moroni	Técnico	Dispensa	13/05	Edinho	13/05				
Diogo G.	Prep. Fis.								

6.2.1.4 Decisões por Discriminação do Preço

A discriminação do preço refere-se a determinação do preço de um mesmo produto (esportivo) por segmentos de pessoas (demográficos, econômicos, psicográficos, comportamento de compra). Também refere-se a segmentação do momento e do lugar em que o consumidor ocupará durante o jogo.

No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria constatou-se a decisão de discriminação do preço na oferta das cadeiras para aluguel. “O conselheiro que tem direito a voto, eleito ou convidado, pagava cinquenta reais mensais. Para quem não era conselheiro o valor era trinta reais” (p. 12), lembrou Moisés Velásquez Filho.

No Quadro 01 (p. 193) e Figura 23 (p. 194) é possível constatar a decisão de segmentação do usuário por preço selecionada pelos dirigentes do clube, considerando o lugar que o torcedor ocupará durante o jogo. De acordo com a qualidade do produto (espetáculo) oferecido ao consumidor, cada lugar (Geral, Pavilhão B ou Cadeiras) era apreçado de maneira adequada aos propósitos da organização, isto é, para a venda e desenvolvimento de um ambiente favorável ao núcleo do produto.

Também foi verificada a decisão de discriminação do preço na oferta das cotas de patrocínio pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Na sua gestão, afirma Aníbal Rolim, “procurou-se várias faixas de patrocínio, para poder captar as firmas de maior e menor investimento. Por exemplo, o patrocínio de apenas um painel no Estádio variava em torno de trinta até duzentos reais por mês. Já o

patrocinador que iria figurar como patrocinador principal, pagaria três mil reais por mês” (p.11).

Os mesmos moldes de oferta e de apreçamento foram utilizados na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, com maior efetividade. O clube ofereceu/oferece preços diferentes e discriminatórios em três categorias: ouro, prata e bronze. Cada categoria representa uma faixa de preço (investimento) e dá direito a benefícios diferenciados, conforme a segmentação do usuário ou investidor.

6.2.1.5 Decisões de Apreçamento por Penetração

A estratégia de penetração também se refere ao conceito de elasticidade da demanda. Significa posicionar o preço na faixa mais baixa dos preços esperados, assumindo que a demanda seja elástica, ou seja, que os preços menores garantirão uma procura maior (Mullin, Hardy e Sutton, 1999).

O apreçamento por penetração, por sua vez, requer a orientação para a demanda. O conceito de preço psicológico é uma estratégia adequada ao entendimento de quanto a demanda está disposta a pagar por uma prestação, qualquer que seja o custo real e em relação com a imagem que se faz da prestação e do ofertante.

Segundo Desbordes, Ohl e Tribou (1999) determina-se o preço psicológico a partir de testes realizados entre potenciais compradores e permite formalizar uma zona de aceitabilidade dos preços entre uma curva de preços base (preço mínimo, pelo qual o produto é considerado de má qualidade) e uma curva de preço alto (preço máximo, tendo em conta o poder aquisitivo). O preço psicológico acordado será o que maximiza a diferença entre aqueles que o consideram demasiado e os que o tem como demasiadamente baixo, conforme ilustra a Figura 24 (na próxima página).

Significa dizer que o preço de um espetáculo esportivo não é determinado somente pelo que lhe custa (infra-estrutura, pessoal), mas também pela imagem da disciplina e da importância do encontro (Desbordes, Ohl e Tribou, 1999), os fatores intangíveis (Shank, 2002). Por exemplo, o espetáculo futebolístico se vende mais caro que outras modalidades. Isto porque, o posicionamento por preço está em função do que o público requeira em relação aos serviços esportivos.

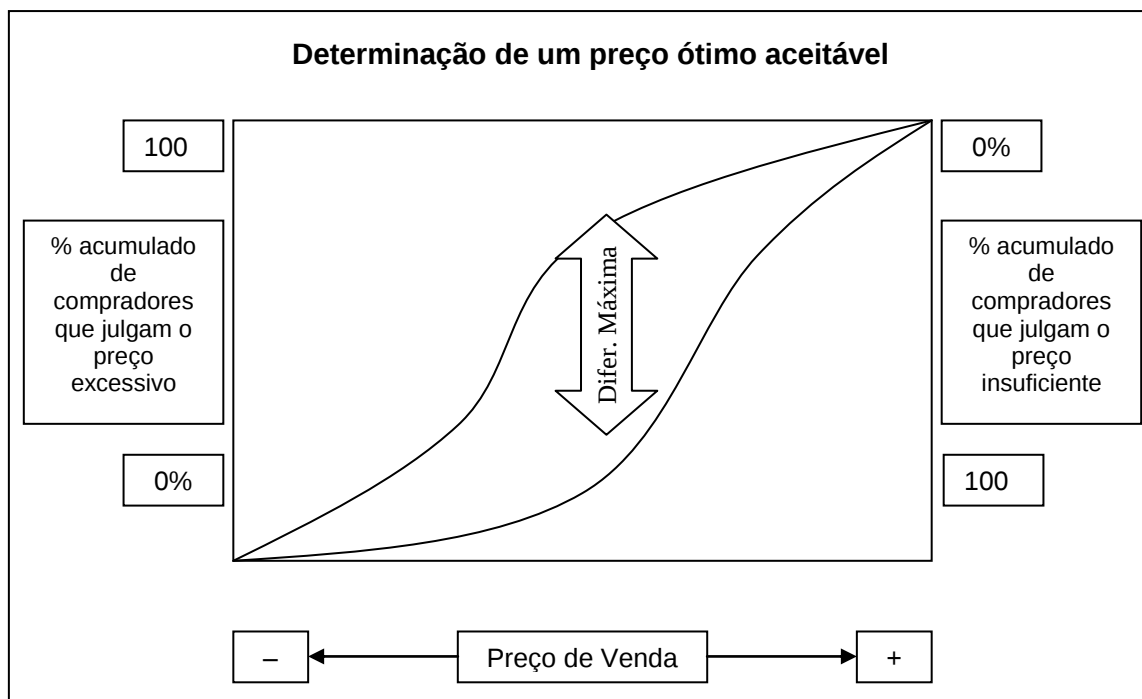


Figura 24 – Método de determinação de preço aceitável (Chevalier, *apud* Desbordes, Ohl e Tribou, 1999, p. 373)

Embora o ex-presidente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Aníbal Rolim, não esteja baseado em pesquisas, apresentou uma concepção de preço psicológico, uma zona de aceitabilidade dos preços, em relação aos ingressos ofertados pelo Clube. De acordo com o ex-presidente, *“o público de futebol está restrito à pessoas de baixa renda e, a essas pessoas, mesmo sendo barato, o ingresso acaba sendo proibitivo, porque além do ingresso tem a passagem de ônibus, tem algum refrigerante, o que gera grande dificuldade”* (p. 09).

Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing, também demonstrou estar baseado numa zona de aceitabilidade dos preços. Segundo ele, *“em cima, mais ou menos do poder aquisitivo, daquilo que, mais ou menos, estipula-se de jogos por mês, é feita a projeção do preço. Hoje o ingresso normal da arquibancada é 5 reais, dois jogos por mês em média, seria 10 reais por mês. É o que nós cobramos de mensalidade. As cadeiras cobertas, uma média de 15 reais por jogo, então a cobra-se 30 reais por mês pela locação da cadeira”* (p. 07).

O mesmo ocorre com a oferta do produto patrocínio, na categoria ferramenta de marketing. *“A realidade de Santa Maria não apresenta grandes empresas que se destaquem a nível regional capazes de patrocinar o Clube”*, afirmou Moisés

Velásquez Filho (p. 12). Em virtude disso, a zona de aceitabilidade dos preços do patrocínio acaba determinando uma elasticidade significativa em relação ao preço.

Relativamente ao preço dos ingressos, lembrou o ex-presidente, Aníbal Rolim, os ingressos somente eram cobrados *“pela necessidade de custear pelo menos as despesas dos jogos (...). Mas, com essa necessidade de cobrança se estabeleceu o menor preço que se imaginava que pudesse ser pago”* (p. 10). Segundo Moisés Velásquez Filho, ex-vice-presidente de Marketing do Clube, *“três ou cinco reais para assistir um jogo de futebol costuma ser caro, mesmo porque não é somente o valor do ingresso, soma-se o valor do transporte coletivo, do filho, enfim todo o valor agregado, estimado na época em quinze reais”* (p. 15).

O preço do produto em si é invariavelmente pequeno em relação ao custo total pago pelo consumidor do produto esportivo, que gasta mais dinheiro em transporte, alimentação e entretenimento – cujos valores não formam a receita do clube. Dessa forma, as receitas indiretas, às vezes, são maiores que as diretas, isto é, a venda de suvenires, concessões, propriedade de arena, estacionamento, patrocínio, têm um grande peso no equilíbrio financeiro da entidade (Mullin, Hardy e Sutton, 1999).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, a decisão de preço do ingresso por penetração no mercado foi caracteriza-se pela venda casada dos ingressos aos patrocinadores, como benefícios a estes. Os patrocinadores, por sua vez, distribuem os ingressos a baixos custos para a demanda do produto (espetáculo), na categoria entretenimento.

Considerando o fato de que o valor do ingresso é proibitivo, a decisão da gestão é explorar a venda de produtos durante o desenvolvimento do próprio produto (receitas indiretas), isto é, *“buscar retorno em cima da copa, onde o retorno pode ser muito maior do que a bilheteria, pois ao invés de ter um público de 400, 500 pessoas, que era a média de público nos últimos anos, estima-se a presença de 4, 5 mil torcedores, considerando a distribuição dos ingressos”*, reforça Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing do Clube (p. 06).

A decisão de preço por penetração, também foi selecionada em relação ao aluguel das cadeiras. Lembra Moisés Velásquez Filho que *“nunca houve um estudo científico para determinar o valor do produto, a definição dos preços partia dos cinquenta reais para baixo”* (p. 12).

Da mesma forma que o preço dos ingressos, do aluguel das cadeiras, o preço do patrocínio teve sua decisão selecionada na perspectiva da penetração no mercado, já que o objetivo central dos dirigentes era captar todos os recursos necessários junto aos patrocinadores.

Salienta Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing, que o Esporte Clube Internacional de Santa Maria *“não está preocupado com a bilheteria, pois deseja atingir 100% das receitas em cima dos patrocinadores e alocação de cadeiras”* (p. 05). Diante dessa decisão e da realidade de elasticidade significativa da demanda do produto patrocínio em relação ao preço, a decisão selecionada de apreçamento da cota segue a perspectiva da penetração no mercado, isto é, oferecendo grandes benefícios a baixo custo para o investidor.

De acordo com Heriberto Marqueto, a estratégia de preço configura-se no fato de que *“a cada real investido no Esporte Clube Internacional o patrocinador vai ganhar dois ingressos. A cada um real investido o patrocinador ganha dois em troca, em ingressos e faz o que quiser com o ingresso”* (p. 07). Além disso, o Clube, dentro da estratégia de apreçamento por penetração oferece ao patrocinador o retorno de ferramenta de marketing, através do direito de arena, cadeiras no pavilhão e estacionamento que podem ser utilizados como *hospitality*. O objetivo, afirma Heriberto Marqueto, é *“fomentar o interesse de investir, porque não adianta chegar numa empresa, somente pedir e não oferecer nada”* (p. 07).

A penetração no mercado buscada com base no preço, na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, ficou assim estruturada: para pessoas jurídicas (patrocinadores, apoiadores) as propostas denominam-se ouro (no valor de mil reais mensais), prata (no valor de quinhentos reais mensais) e bronze (no valor de duzentos e cinquenta reais mensais); para pessoas físicas (sócios) o plano envolve mensalidades de R\$ 30,00, R\$ 60,00, R\$ 100,00 e R\$ 200,00 mensais (Jornal A Razão, 12/12/2002, p. 19).

6.2.1.6 Decisões de Apreçamento por Curto Prazo

A determinação de preço por métodos de curto prazo relaciona-se aos descontos, vendas especiais, acordos especiais, abatimentos, liquidações e vendas

promocionais (Pitts & Stotlar, 2002). Refere-se a manipulação do preço como elemento decisivo na decisão de compra pelo consumidor.

Nesse sentido, foram identificadas decisões de apreçamento por curto prazo selecionadas na gestão de Aníbal Rolim. Lembra o ex-presidente que *“fizeram uma promoção de jogar com os portões abertos e o público mais que dobrou, mostrando que ainda cinco reais para a população é significativo”* (p. 10). O objetivo do apreçamento de curto prazo era mobilizar a torcida a prestigiar o jogo contra o Ypiranga. Tratava-se de um jogo decisivo, valendo uma vaga para a próxima fase do campeonato da Divisão de Acesso de 2002. “Para entrar nas gerais contra o Ypiranga, o torcedor deve levar alimento ou roupa”, veiculou o Jornal A Razão (Jornal A Razão, 03/05/2002, p. 15). Isso deixa claro também que a elasticidade da demanda em relação ao preço do ingresso oferecido pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria é significativa.

A questão de jogar com os portões abertos é, sem dúvida, delicada, pois cada objetivo tem potencial positivo e negativo para a empresa (Pitts & Stotlar, 2002), sendo que a afiação de preços repercutirá na capacidade da organização para alcançar seus objetivos (Mullin, Hardy e Sutton, 1995). Por isso, cabe ao gestor esportivo analisar as conseqüências e tomar a decisão certa. O preço é um componente importantíssimo para a entidade esportiva, mas, como consideram Mullin, Hardy e Sutton (1995), é um componente importante da percepção do consumidor sobre o valor do produto. O preço adequado pode agregar ao esporte (neste caso ao futebol) um elevado valor de percepção, que o beneficiará em termos de venda, pois uma das principais observações do consumidor é relacionar o preço com o valor. Para alguns consumidores um produto gratuito pode carecer de valor, e um produto muito caro pode lhe representar muito valor.

Hartley (2001), faz uma abordagem interessante em relação a percepção preço/qualidade. Para o autor, quando se trata de gerenciamento de dinheiro, sem dúvida alguma, preço alto é associado a qualidade e, na maioria dos casos, a recíproca é verdadeira. Contudo, esse tipo de julgamento leva a maioria dos consumidores a ser explorada, o que, para as grandes marcas, significa dominar margens de lucros muito altas, algo que os produtos alternativos, de custo menor, não conseguem fazer. Não raro, segundo o autor, adquire-se uma marca mais cara por uma questão de prestígio.

Outra decisão de apreçamento de curto prazo fora selecionada por ocasião do primeiro jogo do Santa Maria Esporte Clube (após mudança de nome). Na ocasião, os dirigentes afixaram os preços da seguinte maneira, conforme veiculado no Jornal A Razão, no dia 14 de março de 2003: “A arquibancada custará R\$ 2,00 e o pavilhão B, R\$ 5,00. Não haverá venda para as cadeiras, onde podem entrar somente sócios, conselheiros e quem locou uma delas para todo o campeonato” (Jornal A Razão, 14/03/2002, p. 15).

6.2.1.7 Decisões de Apreçamento por Temporada

A determinação do preço por temporada geralmente é usada quando o produto esportivo é afetado pelas estações do ano ou por temporadas da modalidade. No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria foi constatado a decisão de apreçamento por temporada em relação ao aluguel das cadeiras, títulos de sócio e cotas de patrocínio.

A decisão selecionada caracteriza-se pela realização *“da média dos custos dos ingressos de um mês de campeonato e oferecendo então uma mensalidade que fosse menor do que o preço desse ingresso se alguém fosse freqüentar todos os jogos”* (Aníbal Rolim, p. 10). O aluguel das cadeiras, conforme o ex-presidente, era decidido *“nas mesmas proporções, para que tornasse vantajoso, em vez de adquirir os ingressos para cadeiras a cada jogo, cobrava para toda a temporada preços mais baixos que o somatório”* (p. 10).

Conforme o presidente do Clube Luiz Carlos Iop Druzian, *“todos aqueles preços que estão afixados hoje para venda de painéis, de cadeiras, de títulos de sócio de arquibancada, foram fixados em reunião de diretoria e, evidentemente, neste ano, não serão alterados porque todas as cadeiras foram vendidas e a venda de painéis quase atingiu os objetivos (...)”* (p. 05).

6.3 DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO

Cada Clube deve decidir como tornar seu produto (jogo, espetáculo) disponível ao mercado-alvo. As duas escolhas possíveis são vender os bens

diretamente ou indiretamente. A partir dessas variáveis de distribuição derivam muitas outras categorias que podem maximizar as vendas, tornando o acesso do consumidor esportivo mais fácil.

Conforme Pitts & Stotlar (2001), a distribuição oferece ao consumidor utilidade de tempo, de lugar e de posse. A utilidade de tempo é levar o produto ao consumidor *quando* ele deseja, a utilidade de lugar é levar o produto ao consumidor *onde* ele deseja e a utilidade de posse é levar o produto ao consumidor *como* ele deseja.

Para Shank (2002) e Mullin, Hardy e Sutton (1999), o conceito básico de distribuição no esporte envolve fazer a entrega dos produtos esportivos ao consumidor através do canal de distribuição, que é definido como uma organização ou indivíduo que garante o fluxo direto do produto esportivo do produtor até o consumidor. As organizações ou indivíduos que fazem parte do canal de distribuição são comumente conhecidos como membros do canal. Estes membros são formados por produtores, intermediários e consumidores.

Coughlan, et. all. (2002), entendem o canal de distribuição de marketing como um conjunto de organizações interdependentes no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, existentes por fatores da demanda (facilitação das buscas, por exemplo) e por fatores da oferta (criação de uma rotina de transações, etc.). Estes autores salientam também que a formação de uma aliança estratégica de distribuição é uma maneira de obter vantagem competitiva no mercado, criando oportunidades de negócios. No entanto, lembram que a convergência é um elemento essencial na otimização da distribuição.

Em se tratando do produto futebol (jogo, espetáculo), na primeira categoria de distribuição (relação direta entre o produtor e o consumidor) pode-se citar a venda de ingressos na própria bilheteria, pela internet, por telefone. A venda de um patrocínio também pode ser realizada de maneira direta, pelo representante do Clube, ou por uma agência de marketing que tem contrato de gerenciamento com o Clube e revende as cotas de patrocínio, caracterizando-se como um atacadista.

Deve-se considerar, portanto que a distribuição do produto esportivo, de uma partida de futebol, por exemplo, ocorre muito antes do seu acontecimento no estádio. É necessário distribuir, ou melhor, vender, os ingressos, as cotas de patrocínio, negociar direitos de imagem, negociar jogadores. Cada uma dessas relações de negócio requer uma ou mais estratégias de distribuição, para cobertura

do mercado, sejam elas diretas (negociações entre o fabricante e o consumidor) ou indiretas (negociações intermediadas por outras organizações ou indivíduos).

6.3.1 Decisões de Distribuição Seleccionadas pelos Dirigentes

Relativamente a distribuição do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, o levantamento dos dados permitiram identificar 03 categorias que sintetizam as decisões seleccionadas pelos dirigentes da organização. São elas: *Decisões de Distribuição Indireta*; *Decisão de Distribuição Direta*; e *Decisões de Lugar*.

6.3.1.1 Decisões de Distribuição Indireta

Embora o desenvolvimento do produto futebol (espetáculo) seja, de certa forma, atípica em relação a maioria dos produtos, ou seja, é produzido e consumido ao mesmo tempo pelos próprios consumidores, deve-se considerar o fato que existe a necessidade de realizar a distribuição antes mesmo do produto estar pronto. É necessário vender os ingressos, as cotas de patrocínio, o licenciamento da marca, direitos de imagem, jogadores, até porque, como foi enfatizado, o desenvolvimento do produto futebol obedece a seguinte ordem: investir, produzir regularidade, para então distribuir. Em geral, para investir a maioria dos clubes necessita vender antecipadamente, uma vez que não dispõem de capital para iniciar a temporada.

Cada uma das relações de negócio requer uma ou mais estratégias de distribuição, para cobertura do mercado, sejam elas diretas (negociações entre o fabricante e o consumidor) ou indiretas (negociações intermediadas por outras organizações ou indivíduos). No caso da utilização de um canal de distribuição indireto, o grau de cobertura do mercado, segundo Shank (2002) refere-se ao número de saídas usadas pelo produtor na distribuição do produto esportivo. A extensão dessa cobertura de mercado é definida através dos seguintes termos: exclusivo, seletiva ou intensiva distribuição.

A distribuição exclusiva refere-se a somente uma saída para distribuir o produto esportivo (exemplo disso é a exclusividade da Rede Globo de Televisão na transmissão dos jogos do Campeonato Brasileiro de Futebol). A distribuição seletiva

significa fazer a distribuição em vários canais, porém com a escolha seletiva de alguns deles conforme as estratégias da entidade e necessidades da demanda. A distribuição intensiva caracteriza-se pela distribuição através de um grande número de saídas.

Shank (2002) apresenta os atacadistas e varejistas como elementos possíveis do canal de distribuição. Mullin, Hardy e Sutton (1999), além destes elementos, apresentam os intermediários como possibilidade de distribuição do produto esportivo, conforme a Figura 25.

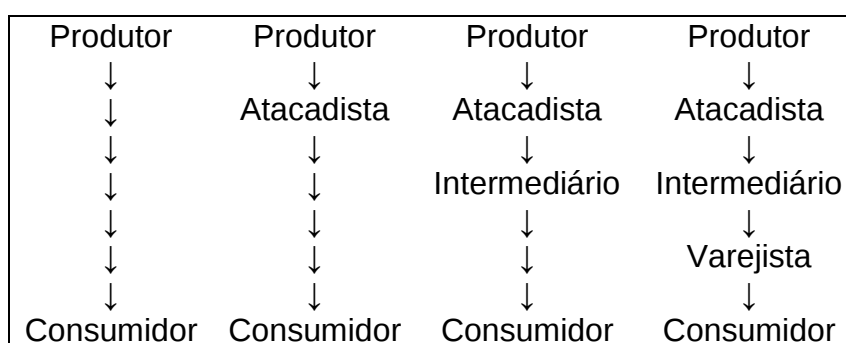


Figura 25 – Possíveis combinações de canais de distribuição do produto esportivo (Mullin, Hardy e Sutton, 1999, p. 250)

Os atacadistas são as empresas que essencialmente compram produtos em grande quantidade e revende a varejistas ou consumidores finais. Os varejistas são empresas que compram produtos para revender a consumidores. Os intermediários podem ser os representantes que não adquirem o produto, mas desempenham a função de pôr em contato um comprador e um vendedor.

Neste estudo, a categoria *decisões de distribuição indireta* refere-se às decisões selecionadas pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria na distribuição do produto futebol (espetáculo), de forma indireta. Vale lembrar que, na maioria dos casos em que a distribuição é conduzida de maneira indireta, o preço final do produto ao consumidor é mais alto. Sem o envolvimento dos intermediários o custo de oferta do produto esportivo, sobretudo do jogo, espetáculo, mantém-se mais baixo, significando preço mais baixo para o consumidor e margens de lucro mais altas para o produtor. Isto significa também que o responsável pelo marketing esportivo de um clube deve estar ciente de que o envolvimento de intermediários na distribuição lhe impede de controlar diretamente o preço final do produto, devendo haver uma aliança estratégica de distribuição (Coughlan, et. all., 2002), no sentido de evitar diminuição nas vendas.

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, a decisão de distribuição indireta foi caracterizada pela estratégia de captar todos os recursos financeiros necessários a sustentação do Clube junto aos patrocinadores. A partir dessa decisão, os patrocinadores qualificaram-se como principais distribuidores dos ingressos dos jogos promovidos pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, uma vez que *“hoje o clube tem, em média, quatro mil ingressos que são colocados a disposição das empresas patrocinadores (...). Assim, se tem mais de 30 postos de distribuição, cuja decisão de como distribuir fica a cargo da empresa patrocinadora”* (p. 06). Em virtude disso, acredita Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing do Clube, *“que serão muito poucos ingressos vendidos nesse ano, porque a maioria dos torcedores estará com os ingressos na mão, oriundos dos patrocinadores, em torno de 40 empresas distribuindo ingressos”* (p. 08).

Um fator muito importante aos responsáveis do marketing esportivo relacionado ao produto se refere a sua inconsistência e imprevisibilidade, em vista do grande número de fatores intervenientes no jogo (núcleo do produto). Existem numerosos contratemplos como lesões de jogadores, chuva, erro de arbitragem, motivação, sobre os quais o encarregado da gestão de marketing esportivo tem pouco ou nenhum controle. Portanto, ao contrário de centrar-se demasiadamente no núcleo do produto (o jogo propriamente dito), o responsável pelo marketing tem que desenvolver esforços em outros elementos do composto de marketing. Os esforços de marketing devem estar fortemente voltados para o acontecimento esportivo como um todo.

No ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, constatou-se uma decisão selecionada na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, com o objetivo de combater a instabilidade, especialmente a instabilidade nos rendimentos do Clube, através da distribuição indireta. Trata-se da centralização da captação dos recursos junto às empresas patrocinadoras, através de um contrato que prevê por um lado a utilização do clube como ferramenta de marketing e por outro as empresas investidoras como principais financiadoras do produto futebol. Em troca o Clube, ao invés de vender ingressos, distribui convites aos seus patrocinadores que os distribuem conforme lhes convém, seja através de promoções ou da simples distribuição.

Sobre a aliança estratégica de distribuição, Coughlan, et. al. (2002) apresentam alguns motivos que a justificam: o produtor pode lucrar com as muitas

vantagens que um membro de canal a jusante pode oferecer; os produtores tendem a apreciar a habilidade de atingir melhor a cobertura a um custo mais baixo; ter um fortalecimento estável em certos produtos e também para tornar seus próprios esforços de marketing mais bem sucedidos.

Entretanto, em se tratando de canais de distribuição não especializados como os que o Esporte Clube Internacional de Santa Maria optou, podem ocorrer alguns problemas, pois assim como os canais de distribuição podem determinar aumento nas vendas, o contrário pode ocorrer, em virtude de conflitos gerados por objetivos concorrentes, diferentes percepções da realidade e conflitos de domínio (Coughlan, et. all., 2002).

No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, os fatores que concorrem para a escolha das formas de distribuição indireta dos produtos, sem dúvida estão relacionados ao equilíbrio financeiro da organização. Os dirigentes não reconhecem a potencialidade de vantagem competitiva oferecida pelo elemento distribuição.

Os clubes e entidades esportivas, de acordo com Melo Neto (2000) “ainda não sabem explorar, através de parcerias, os canais de distribuição já existentes no mercado para colocarem seus produtos à venda” (p. 37), e um canal de distribuição pode ter grandes poderes na venda do produto (esportivo).

Coughlan, et. all. (2002), sobre os poderes dos canais de distribuição, cita o poder de recompensa, o poder de coerção, o poder de especialidade, o poder de legitimidade, o poder de referência. Estes fatores, sem sombra de dúvidas, podem auxiliar na maximização das vendas.

Os meios de comunicação em geral qualificam-se como canal de distribuição que agregam grande poder, no seu papel de intermediação. Aliás, como afirma Kotler (2001), os consumidores de hoje conseguem comprar uma variedade maior de mercadorias a partir de sua própria casa. Em vez de enfrentar filas nos estádios, problemas com insegurança, dificuldades de estacionamento, os torcedores podem assistir o jogo (ou até mesmo os jogos) que desejar.

No Esporte Clube Internacional de Santa Maria (Esporte Clube Internacional de Santa Maria/RS), nosso estudo de caso, a relação com os meios de comunicação da cidade não envolvem valores pecuniários, direitos de imagem, por exemplo. O relacionamento é caracterizado por uma troca de produtos/serviços visando atender os interesses de ambos. Por um lado, os meios de comunicação utilizam-se do

acontecimento esportivo para realizar suas matérias, preencher suas pautas, através de um produto que se encontra em ascensão – a informação esportiva (Shank, 2002). Por outro, o clube tem a garantia de estar na mídia durante toda a semana, sempre em maior ou menor grau de intensidade e exposição e na dependência direta do evento promovido. A certeza é que sempre estará presente na mídia. Na imprensa, com maior espaço.

6.3.1.2 Decisões de Distribuição Direta

A distribuição direta permite a fixação de um preço mais baixo e margens de lucro mais altas para o produtor. Porém, em se tratando do produto futebol, a cobertura do mercado fica bem restrita, sobretudo em relação a categoria entretenimento.

No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, constatou-se a decisão de distribuição direta, principalmente, em relação ao produto patrocínio. Isto porque, segundo o ex-presidente Aníbal Rolim, o patrocínio *“na verdade era uma forma de ajudar o Clube, muito mais do que o retorno à empresa”* (p. 12). De acordo com Moisés Velásquez Filho, ex-vice-presidente de marketing, *“o patrocínio acabava chegando muito mais por simpatia a quem estava na gestão do clube do que propriamente pelo retorno, que é algo difícil de se mensurar”* (p. 16).

Por isso, afirma Aníbal Rolim que, *“cabia a diretoria fazer o contato com as empresas conhecidas, procurar o convencimento do patrocínio, pois o vendedor profissional não consegue, o dono da empresa é refratário a esse tipo de abordagem, ele precisa de um contato com o diretor do clube que vai expor a situação até de uma forma de apelo mais pessoal (...)”* (p. 12).

Essa realidade também caracterizou a venda do produto patrocínio na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian. Conforme afirma Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing do Clube, *“cem por cento das vendas de patrocínio ocorreu através de diretores, por influência”* (p. 08). Os vendedores, isto é, a distribuição via intermediários, o clube mantém no que tange aos sócios de arquibancada, de cadeiras e também de painéis, mas, calcula o presidente Luiz Carlos Iop Druzian que *“80% daquilo que foi vendido até o presente momento, foi por pessoas*

colaboradoras, ou seja, por pessoas da direção do Clube” (p. 06), o que tem caracterizado um grande significado das vendas diretas.

Em que pese a venda dos ingressos, na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, somente são distribuídos diretamente pelo Clube aqueles que não foram distribuídos através dos patrocinadores (intermediários), assim como também existe a disposição na secretaria do clube funcionários com a possibilidade de associar os torcedores nas varias modalidades – arquibancada, pavilhão B, cadeiras (Heriberto Marqueto).

Na gestão de Aníbal Rolim, foi identificada a decisão de utilizar a figura do vendedor no processo de distribuição dos títulos de sócio e aluguel de cadeiras. O ex-presidente recorda que *“sempre, no início do campeonato, quando é mais fácil atingir as pessoas, se contratava vendedores comissionados para procurar as pessoas conhecidas deles e, por intermédio dessas pessoas irem buscando outras* (p. 12). Ao contrário da venda das cotas de patrocínio *“o vendedor tem acesso ao torcedor que vai alugar uma cadeira, comprar um título de sócio temporário, conseguindo atingir o objetivo”* (p. 12).

Apesar de não ter sido implantada totalmente, vale ressaltar a decisão selecionada na gestão de Aníbal Rolim, a cerca da distribuição de ingressos. Conforme Moisés Velásquez Filho, a diretoria do Clube *“estava procurando realizar uma parceria com a Universidade Federal para que grupos de estudantes pudessem trabalhar como vendedores de títulos em troca de uma renda”* (p. 15). A partir da venda realizada pelos estudantes, afirma Aníbal Rolim, o Clube já havia *“acordado com a AESUL para que o novo sócio autorizasse o débito da mensalidade do Clube na conta de energia elétrica, facilitando a cobrança”* (p. 12).

As possibilidades de formatação de um sistema de distribuição são muitas e, conforme foi enfatizado, dependem dos fatores da demanda e da oferta. Em relação ao esporte Pitts & Stotlar (2001) ampliam os fatores que influenciam na escolha do canal de distribuição, apresentando, além da demanda e a oferta outros elementos: o tipo do produto esportivo (tangível, intangível, prazo de validade, exigências de embalagem e expedição); a concorrência (características, número, localização geográfica, métodos de distribuição); o ambiente (leis, regulamentos, política, economia, ética); e os próprios canais de distribuição (disponibilidade, características, localização, custos, pontos fracos e fortes, aceitação do produto e capacidade de manusear o produto).

6.3.1.3 Decisões de Pontos de Venda

Constatou-se a distribuição dos ingressos em outros pontos de venda além do Estádio Presidente Vargas em apenas alguns jogos mais importantes. Lembra o ex-presidente, Aníbal Rolim (p. 11) que *“várias vezes procuraram facilitar ao público colocando ingressos em pontos estratégicos da cidade, mas a não ser em jogos mais expressivos, como uma final de campeonato ou quando tínhamos a visita do Grêmio ou do Internacional em Santa Maria, isso não mostrou utilidade, pois o torcedor que tinha a intenção de ir ao Estádio procurava apenas no dia o ingresso”*.

Um exemplo disso ocorreu por ocasião do jogo amistoso contra o Grêmio de Porto Alegre realizado no dia 23 de janeiro de 2002, no Estádio Presidente Vargas. Em virtude desse jogo, os dirigentes selecionaram a decisão de vender os ingressos antecipadamente, “no Elegância Center Shopping, na Presidente Vargas, 1484, e em outros pontos da cidade”, conforme noticiou o Jornal A Razão (22/01/2002, p. 15).

Porém, Moisés Velásquez Filho, ex-vice-presidente de Marketing do Clube, salienta que grande problema da distribuição por pontos de venda, *“era que, com raríssimas exceções, todos os locais onde os ingressos eram tradicionalmente colocados à venda, queriam comissionamento sobre a venda”* (p.15).

6.3.1.4 Ausência de Decisões de Lugar

Em muitos aspectos, como salientam Mullin, Hardy e Sutton (1995), eleger um lugar é uma das eleições mais importantes que pode fazer o responsável de marketing, porque é de grande alcance e mais difícil de mudar que as decisões tomadas sobre o produto, preço e promoções. Sobretudo no esporte, as decisões relacionadas a distribuição são mais significantes. Como o produto esportivo básico é uma forma de jogo que se fabrica e se consome simultaneamente, é normal que o ponto de encontro dessa partida maximize a distribuição, sendo esta muito diferente em relação a outras indústrias. O mesmo local de produção é o local de consumo (distribuição).

Em consequência disso, no entendimento de Mullin, Hardy e Sutton (1999), a função de distribuição do marketing esportivo está primeiramente relacionada com a

instalação esportiva (sua localização, sua distribuição, seu acesso e seu encanto), mais que as vias de canais de distribuição (intermediários).

Na distribuição do produto (jogo de futebol), o estádio, conforme o entendimento de Pitts & Stotlar (2001), torna-se a loja varejista, onde simultaneamente ao consumo, os jogadores produzem o núcleo do produto (o jogo). Nesse sentido, a localização das instalações é de vital importância para o produto, sendo necessário buscar uma zona muito transitada, que não fique na periferia, onde os torcedores não empenhem muito tempo de deslocamento (Mullin, Hardy e Sutton, 1999).

Assim como a localização, os arredores das instalações são muito importantes no momento de buscar a assiduidade dos torcedores. Uma localização onde existam problemas de violência e roubos, por exemplo, levam a um sentimento de insegurança por parte do torcedor, repercutindo negativamente nas vendas, podendo marcar inclusive o perfil dos torcedores.

No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, informou Aníbal Rolim que *“a população que reside nas proximidades é carente”* (p. 13), havendo um certo processo de invasão de terrenos em volta do Estádio Presidente Vargas, em que algumas famílias construíram moradias, ou sub-moradias, tornando-se, como salienta Moisés Velásquez Filho, *“uma questão social, difícil de se contornar”* (p. 18). A Figura 26 demonstra a presença dessas sub-moradias muito próximas do Presidente Vargas.



Figura 26 – Invasão de terrenos nas proximidades do Estádio Presidente Vargas.

Esses fatores formarão a imagem da instalação esportiva, perfazendo um elemento essencial na decisão de compra do consumidor, juntamente com os demais elementos inerentes ao jogo propriamente dito (rivalidade, ídolos, heróis, etc.). Os aspectos físicos das instalações (espaço, estilo de arquitetura), serviços oferecidos e empregados (pessoal) influenciam diretamente na imagem da instalação esportiva e, por consequência, na distribuição do produto esportivo (jogo, espetáculo).

O Estádio Presidente Vargas foi concluído em 1947. Apesar disso, afirma Luiz Carlos Iop Druzian, *“encontra-se bem centralizado, se levar em consideração que se tem o bairro Tancredo Neves, Camobi, Santa Mara, Itararé. Embora se diga que ele está no Bairro Patronato, Vila Noal, o Estádio está dentro da cidade, bem localizado, com facilidades para que haja o deslocamento de todas as vidas, todos os bairros”* (p. 06). De acordo com Heriberto Marqueto, *“a localização é privilegiada, de fácil acesso”* (p.09).

As dimensões-chaves na localização das instalações esportivas, de acordo com Mullin, Hardy e Sutton (1999), são as seguintes: a acessibilidade, o estacionamento, os arredores e a localização geográfica. Para estes autores, o deslocamento até as instalações do jogo é a primeira impressão do consumidor esportivo. Por isso, a acessibilidade dele aos estádios deve ser fácil, seja através de auto-pistas ou dos transportes públicos (este de vital importância quando as instalações pretendem atrair jovens e pessoas da classe econômica baixa e média baixa).

A disponibilidade de espaço para estacionamento também soma na distribuição do produto esportivo, havendo a necessidade de administrar estes espaços, afinal também se trata de uma fonte de receitas para as entidades esportivas. O Estádio Presidente Vargas do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, não dispõe de espaço apropriado para o estacionamento dos veículos de torcedores, havendo a necessidade de se utilizar ruas periféricas às instalações.

Outro elemento das instalações esportivas que mereceu grande enfoque de Mullin, Hardy e Sutton (1999), foi a localização geográfica. Segundo eles, um dos fatores-chaves para esse aspecto é o raio de abrangência da instalação em relação aos consumidores, sugerindo a mensuração desse raio pelo tempo de deslocamento até o Estádio.

O Estádio Presidente Vargas, conforme se pode visualizar na Figura 27 (abaixo), encontra-se próximo do centro da cidade de Santa Maria, no Bairro Patronato, Vila Noal, Rua Ana Nery, nº 390. O Estádio está localizado próximo a importantes Avenidas que lhe favorece o acesso e trânsito (Av. Liberdade, Av. Borges de Medeiros, Av. 2 de Novembro, Av. Ângelo Bolson, Av. Presidente Vargas, Av. Medianeira, Rua Dr. Bozano, Rua Cel. Niderauer, Rua Venâncio Aires, Rua Andradadas, entre outras). Em virtude dessa situação, o tempo de deslocamento é relativamente pequeno, variando de 05 a 40 minutos.

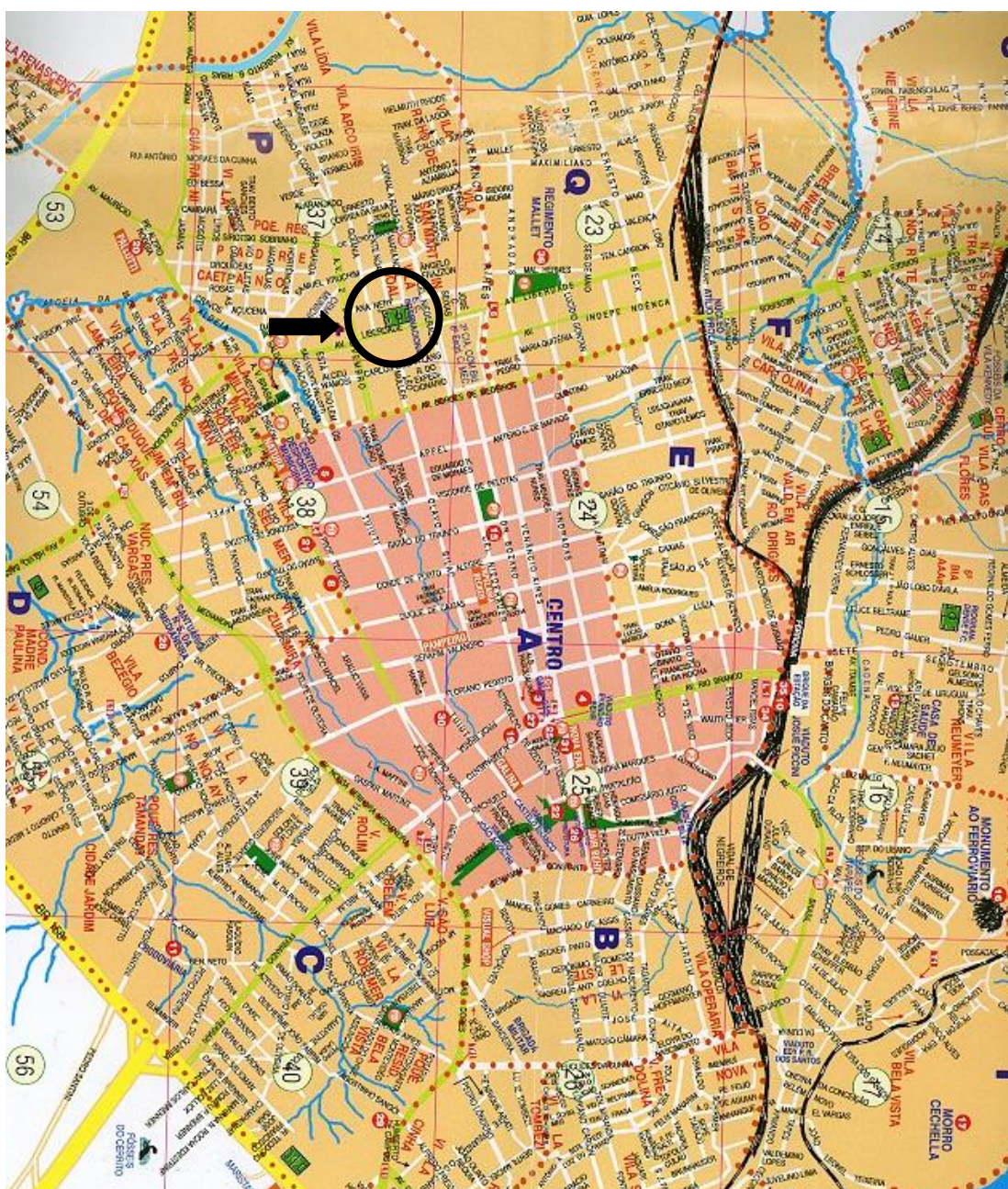


Figura 27 – Mapa da cidade de Santa Maria – Região central.

6.4 DECISÕES DE PROMOÇÃO

A promoção significa atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo (Kotler & Armstrong, 1998). O programa de comunicação de marketing de uma organização em busca de seus objetivos consiste na combinação de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal (*mix* de promoção).

Para Mullin, Hardy e Sutton (1999) a promoção é uma categoria que se inclui dentro dos numerosos esforços de marketing desenvolvidos para estimular o interesse do consumidor, o conhecimento e a aquisição do produto esportivo. Utilizada para informar sobre o produto, o lugar e o preço, a promoção é também um mecanismo muito importante para o posicionamento do produto e para sua imagem. Abarca as seguintes atividades de marketing: anúncio, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas. Estes autores reconhecem também a importância das relações públicas como ferramenta de promoção atribuindo grande importância a ela, a ponto de dedicar um capítulo ao assunto.

Numa perspectiva do marketing esportivo, Pitts & Stotlar (2001) definem a promoção esportiva como “a função de informar ou influenciar pessoas sobre os produtos, envolvimento comunitário ou imagem da empresa esportiva” (p. 231). A organização esportiva, nesse sentido, promove seu produto para o consumidor final (torcedor, colecionador), consumidor empresarial, meios de comunicação e comunidade empresarial.

Entretanto, existem outras razões para a promoção do esporte (Pitts & Stotlar, 2001). Além de informar, a promoção tem a finalidade de estabilizar uma imagem diante do seu mercado-alvo, pode reposicionar a imagem (marca) de um produto deficiente, criar consciência para novos produtos, alertar o consumidor para vendas especiais e direcionar o consumidor ao produto.

Brunoro & Afif (1997) e Afif (2000), enfatizam a importância dos clubes estarem atentos à sua imagem. Apesar disso, Afif (2000) lembra que dificilmente um time de futebol destina verbas para trabalhar a própria imagem ou promover jogos. A

prioridade de qualquer equipe, segundo esse autor, é arranjar dinheiro para cobrir as despesas com a folha de pagamento dos jogadores.

Com a tendência de profissionalização da gestão do futebol, os dirigentes certamente perceberão a importância da promoção de seu produto, organizando planejamentos estratégicos em termos de comunicação. O planejamento da promoção, no entendimento de Shank (2002) consiste em quatro níveis básicos: 1) considerações do mercado-alvo; 2) desenvolvimento dos objetivos promocionais; 3) determinação do orçamento; e 4) desenvolvimento do *mix* de promoção.

Para Pitts & Stotlar (2001), o planejamento da promoção é o processo de desenvolver todos os aspectos de comunicação da empresa esportiva, havendo muitos fatores intervenientes nas decisões, incluindo o consumidor, a concorrência, o dinheiro, o ciclo de vida do produto, a missão e os objetivos da entidade.

O primeiro passo do planejamento da promoção, no entanto, é a identificação do mercado-alvo, para então haver a definição da direção que se dará à estratégia de promoção. Conforme Kotler & Armstrong (1998) e Shank (2002) existem duas estratégias básicas, a estratégia *push* (empurrar) e a estratégia *pull* (puxar). Por exemplo, a estratégia *push* implica empurrar os ingressos do jogo pelos canais distribuidores para os torcedores, onde o Clube direciona suas atividades de marketing basicamente à vendas pessoais e promoção comercial, enquanto que na estratégia *pull*, o Clube dirige suas atividades de marketing (basicamente propaganda e promoção de venda) na direção do torcedor, para induzi-los a comprar o produto. Nesse caso, se a estratégia for eficiente, os torcedores irão demandar o produto dos membros do canal de distribuição, que por sua vez, irão demandar do Clube.

Definido o mercado-alvo e a direção do plano de promoção, o próximo passo é definir os objetivos promocionais. Amplamente, as três metas da promoção são informar, persuadir e lembrar a audiência-alvo, mas a última instância da promoção certamente é induzir a ação (Shank, 2002). Geralmente os objetivos orientam-se pela demanda, necessidade de informar ou imagem (Pitts & Stotlar, 2001). A Tabela 09 (p. 228) ilustra esses tipos de objetivos, através de exemplos relacionados ao produto futebol.

Acredita-se que a promoção guie consumidores através de uma série de níveis (de relacionamento) para chegar ao último objetivo – a assiduidade dos consumidores. Esta série de níveis é conhecida como a hierarquia de efeitos (Shank,

2002). A Figura 28 ilustra essa hierarquia de efeitos, apresentando seus níveis (Despercebido, Sem conhecimento, Com conhecimento, Simpatizante, Com Preferência, Com Convicção e Ativo).

Tabela 9 – Objetivos na promoção do produto futebol.

TIPOS DE OBJETIVOS	DEMANDA	INFORMAÇÃO	IMAGEM
Objetivo	Afetar o comportamento	Afetar o conhecimento	Afetar a atitude ou percepção
Resultado desejado	Compra do ingresso do jogo pelo torcedor	Orientar ou informar o torcedor sobre o jogo, local e formas de compra.	Que o torcedor pense no Clube / Equipe em termos específicos (vitoriosa, entrosada, criativa, séria, etc).
Mensagem	- Persuasiva - Orientada pela demanda	- Informativa - Lembrete	- Informativa - Persuasiva
Exemplo	Um clube utiliza uma personalidade social e imagens do ambiente do jogo para persuadir o torcedor a comprar o ingresso.	O clube veicula nos jornais a importância do jogo para a colocação no campeonato e os locais onde podem ser adquiridos os ingressos.	Os jogadores do Clube vão até uma escola, a um hospital ou bairro carente para desenvolver ações de caridade.

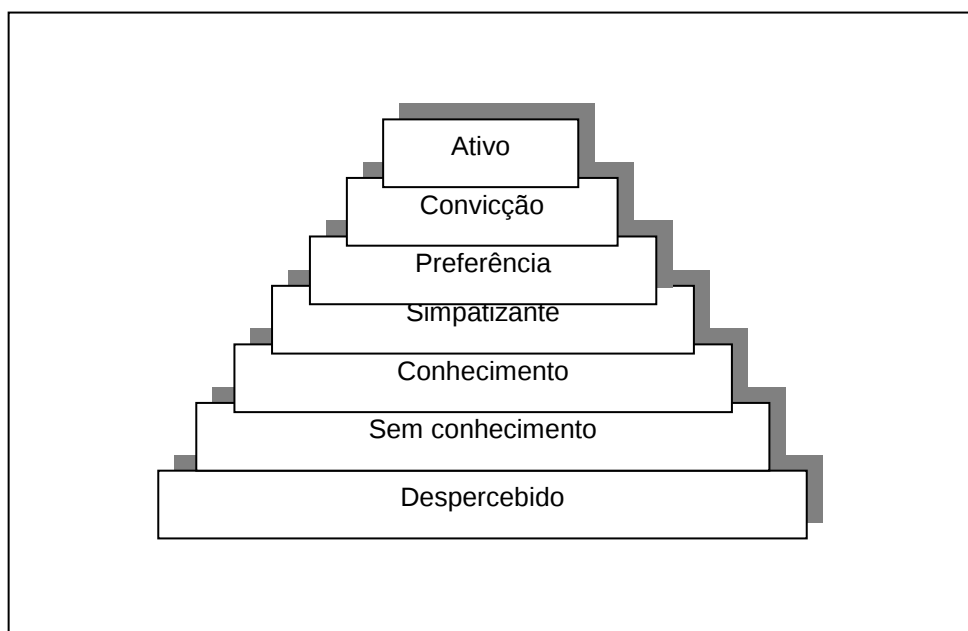


Figura 28 – Hierarquia de Efeitos (Shank, 2002, p. 346)

Para Mullin, Hardy e Sutton (1999), em se tratando do ambiente esportivo, esta hierarquia é conhecida como uma escada, que inclui o não consumidor, usuário ligeiro, usuário médio e usuário assíduo, conforme demonstra a Figura 29.

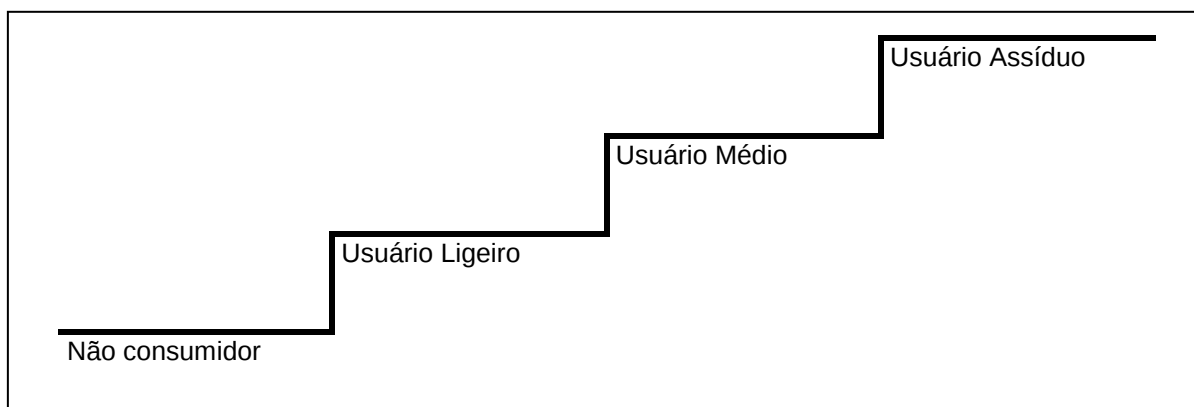


Figura 29 – Segmentos de usuários (Mullin, *apud* Mullin, Hardy e Sutton, 1999, p. 207)

Conforme Pozzi (1998) deve-se considerar que o objetivo da promoção não é somente induzir as pessoas a comparecer a um jogo, mas sim aumentar as vendas permanentemente. Para tanto, segundo Mullin, Hardy e Sutton (1999), os objetivos da promoção devem ser adequados a cada segmento de torcedor. Os torcedores ligeiros do futebol podem ser induzidos a comparecer com brindes, descontos para grupos especiais, atrações especiais, sorteios, etc., assim como promoções ligadas ao próximo jogo podem ser desenvolvidas com o objetivo de levar à repetição. Os torcedores médios podem ser estimulados a adquirir pacotes para toda a temporada, enquanto que os torcedores assíduos devem receber recompensas pela sua fidelidade/lealdade ao Clube.

Definido o mercado-alvo, a direção do plano de promoção e os objetivos promocionais em relação aos níveis de torcedores (consumidores), o Clube deve estabelecer o orçamento promocional. De acordo com Shank (2002), o responsável pelo marketing podem determinar a quantia de dinheiro a ser utilizada com a promoção por diferentes métodos: 1) distribuição arbitrária (uma aproximação sem métodos do orçamento); 2) paridade competitiva (baseadas em harmonia com outra importante categoria do esporte. Por exemplo, avaliar em qual categoria esportiva os patrocinadores estão investindo); 3) porcentagem de vendas (baseada nos valores percentuais em períodos determinados); Objetivo e método tarefa (considera os objetivos promocionais, define as ferramentas de promoção e tarefas necessárias para reunir os objetivos, para então incluir os custos).

No entendimento de Pitts & Stotlar (2001), ainda no processo de definição dos objetivos é útil o conhecimento do dinheiro disponível para a promoção, tendo

em vista a importância dessa informação sobre a tomada de decisão, sendo ideal que se determine o(s) método(s) mais eficaz(es) em relação ao orçamento da entidade esportiva.

A etapa final na construção do plano promocional é a determinação do *mix* de promoção apropriado (Shank, 2002). O *mix* de promoção, segundo Kotler (2001), é composto por cinco categorias bem amplas – propaganda, força de vendas, promoção de vendas, marketing direto e relações públicas.

A propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma idéia. É mais eficaz quando seu alvo é específico e envolve a tomada de decisões de cinco elementos: missão (informar, persuadir ou lembrar), mensagem, mídia (meios e veículos), orçamento e mensuração. Os anúncios são criados para suscitar conscientização, interesse, desejo ou ação (Kotler, 2001). A propaganda é qualquer forma de comunicação paga que se apresenta nos meios de comunicação (Mullin, Hardy e Sutton, 1999; Pitts & Stotlar, 2001). É uma das mais visíveis e importantes ferramentas do marketing esportivo, afetando diretamente o comportamento de consumo (Shank, 2002).

A força de vendas é também muito utilizada pelas organizações esportivas. De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (1999) elas vendem seu produto pessoalmente, utilizando-se de dois métodos básicos: as vendas chamadas cara-a-cara e o telemarketing. De qualquer forma, a força de venda é caracterizada pela conexão mais direta entre o Clube, seus produtos e seus consumidores (torcedores, investidores, patrocinadores, etc.). Shank (2002), afirma que a venda pessoal é usada em vários caminhos no marketing esportivo, tal como seguro para patrocínio corporativo, camarotes luxuosos nos estádios, pacotes de ingressos, etc. Porém a força de vendas é uma das mais onerosas ferramentas de comunicação de marketing, especialmente quando sai a campo, em viagens constantes, e passa um tempo considerável em busca de clientes potenciais enquanto mantém os atuais clientes satisfeitos (Kotler, 2001). Em contrapartida, apresenta a vantagem de ser muito mais eficaz que uma série de anúncios ou peças de mala direta, tendo em vista a interatividade entre o vendedor e o consumidor. Ademais, há um consenso entre os profissionais de venda de que é fundamental informar como um produto ou serviço pode beneficiar o consumidor, incluindo-se a crença de que sem o vendedor,

os consumidores seriam incapazes de perceber os benefícios do consumo (Pitts & Stotlar, 2001).

Uma das grandes vantagens da venda pessoal é a possibilidade de desenvolver relações duradouras com os consumidores, buscando um casamento entre a organização e o cliente, o que caracteriza os esforços de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento ou marketing de clientes é uma tendência crescente do mercado que visualiza o cliente individual no centro do processo de negócios, tendo em vista os avanços tecnológicos e a importância do conhecimento do cliente como vantagem competitiva à empresa.

Outro elemento do *mix* de promoção trata-se da promoção de vendas, que se refere a “incentivos de curto prazo para fomentar as vendas (...)” (Mullin, Hardy e Sutton, 1999, p. 194), designada para dar um incentivo imediato à demanda do produto (Shank, 2002). É utilizada nos esportes da mesma maneira que em outras situações, isto é, na forma de concursos, sorteios, prêmios, brindes, amostras, feiras e convenções, demonstrações, cupons, descontos, financiamento com juros baixos, programa de vantagens pela comunidade de uso, venda casada. O objetivo de qualquer formato de promoção é incrementar as vendas permanentemente e compreende uma grande variedade de incentivos, sejam eles para os intermediários (distribuidores, vendedores, mídia) ou para os consumidores (torcedores, colecionadores, investidores). Sua função é enfraquecer a preferência do consumidor por outros meios de entretenimento ou de divulgação/promoção, em se tratando do produto futebol.

O marketing direto consiste em dirigir-se ao consumidor sem passar por um intermediário, para convence-lo de que compre o produto. Sua eficácia, conforme salientam Desbordes, Ohl e Tribou (1999, p. 344) “se baseia na qualidade da lista dos clientes a gerenciar”. A configuração do mercado atual (fragmentado em pequenos segmentos ou até mesmo em clientes individuais), demanda uma comunicação mais especializada, tendo como base os avanços tecnológicos em termos de comunicação. Hoje, as organizações utilizam com muita frequência catálogos, mala direta, telemarketing, compras pelo computador, pela própria TV, Fax, e-mail, correio de voz, entre outros artifícios para vender seus produtos aos consumidores, assim como para manter um relacionamento de longo prazo com este.

O processo de relações públicas deve enfatizar sentimentos positivos e uma boa imagem, criando harmonia e entendimento entre os programas esportivos e o público interno e externo. Em geral, conforme Hernández (1999, p. 151) “as boas relações públicas florescem com uma boa comunicação entre a organização esportiva e os diversos setores do público, mídia, patrocinadores, etc.” A base dessa comunicação, deve ser a informação verdadeira e exata procedente de pessoas que se pode confiar.

Embora seja difícil dar uma definição sobre a função relações públicas (Desbordes, Ohl e Tribou, 1999), Mullin, Hardy e Sutton (1999), também reconhecendo a dificuldade, baseados nos estudos de Wilcox, Ault e Agee, apresentam a seguinte relação:

- 1) Facilitar informação da organização: é o aspecto mais entendido e utilizado nos programas de relações públicas, abarcando a compilação, a apresentação e disseminação do produto e da informação organizativa para o público em geral ou para segmentos específicos da população (alunos, jornalistas, periódicos, meios eletrônicos).
- 2) Organização da publicidade: está estreitamente relacionada com o marketing, procurando introduzir novos programas, temas, campanhas, promoções.
- 3) Relações com a comunidade: se utiliza normalmente para estar em contato com o suporte popular da organização.
- 4) Relações com os empregados: refere-se a comunicação interna à organização esportiva, como maneira de garantir um fluxo de informações entre a direção e os empregados.
- 5) Seleção de pessoal e evolução do negócio: o profissional de relações públicas deve interpor ações junto a seleção dos funcionários (sejam eles atletas ou não), junto aos treinadores, junto aos dirigentes, afim de criar uma imagem positiva à organização e aos negócios.
- 6) Educação: implica na função de procurar compreensão e assimilação das informações e de sua utilização num contexto mais idôneo possível.
- 7) Feedback: serve para determinar a aceitação e a eficácia das políticas e práticas da organização esportiva, cuja responsabilidade de controle também é do relações públicas.

- 8) Fomentar a imagem e sua proteção: consiste em demonstrar o produto, sua qualidade, sua importância para a sociedade e sua responsabilidade diante da comunidade.

6.4.1 Decisões de Promoção Selecionadas pelos Dirigentes

A promoção é um elemento essencial do *mix* de marketing, mesmo aos espetáculos esportivos, caracterizados por grande especulação e visibilidade. No momento, o objetivo é identificar as decisões do Esporte Clube Internacional de Santa Maria para comunicar os atributos de seu produto e persuadir o seu público alvo a adquiri-lo. Nesse sentido, considerando as opções metodológicas adotadas, constatou-se 07 categorias a cerca das decisões relacionadas ao desenvolvimento da promoção pelo Clube (*Decisões de Publicidade Não Paga, Decisões de Promoção de Venda com Base no Preço, Decisões de Segmentação da Promoção por Usuário, Decisões de Promoção por Venda Pessoal, Decisões de Promoção por Relações Públicas*).

6.4.1.1 Decisões de Publicidade Não-Paga

Shank (2002) ressalta que sempre é necessário um elemento que faça uma ligação entre as outras variáveis do *mix* de marketing como um todo, no caso a promoção. Mas, tipicamente a promoção é entendida como sinônimo de publicidade, no entanto ela engloba todas as formas de comunicação com o consumidor.

O processo de comunicação é um elemento essencial para todos os aspectos do marketing esportivo (Shank, 2002; Pitts & Stotlar, 2001). Por exemplo, quando o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, deseja comunicar a existência de um jogo (produto), o clube (emissor) emite uma mensagem para atingir seus torcedores. Esta mensagem, primeiramente será transformada de pensamento para a forma simbólica (codificação), através de agências de propaganda e publicidade, assessoria de imprensa ou relações públicas. Será criado um conjunto de símbolos que representam o desejo do Clube (a mensagem), os quais serão passados para o torcedor através dos canais de comunicação (mídia). O torcedor, por sua vez,

conferirá significado aos símbolos transmitidos pelo emissor (decodificação), sendo a parte que recebe a mensagem (o receptor), podendo reagir aos estímulos, neste caso comprando o ingresso para assistir o jogo do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Nesse processo as respostas do receptor podem retornar ao emissor (feedback), assim como pode haver uma distorção ou estática não-planejada que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da maneira que foi enviada pelo emissor (ruído).

O fato é que se ninguém souber da existência do jogo, de seus atributos, ninguém irá compra-lo. Não haverá torcedores, patrocinadores, mídia, empresários. Por isso a importância de promover o produto e, a publicidade garantida pelos meios de comunicação da cidade tem se caracterizado como um importante meio de promoção do Clube⁵⁰. Pitts & Stotlar (2001) definem a publicidade no ambiente esportivo “como qualquer forma de promoção não paga, incluindo a promoção ou comunicação na forma de menção em revista ou ser tema de artigo no jornal local” (p. 238).

A visibilidade garantida pelos meios de comunicação aos Clubes de Futebol colabora de maneira significativa para a promoção e posicionamento da organização esportiva, ao realizar esforços que estimulam o interesse do consumidor, o conhecimento e a aquisição do produto futebol. Isto ocorre também com o Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

De acordo com os dirigentes entrevistados, os meios de comunicação da cidade de Santa Maria (jornal, rádio e TV) fazem uma boa cobertura dos fatos esportivos envolvendo o Esporte Clube Internacional. Assim, o que se faz em termos de comunicação dos produtos ofertados pela organização é, em geral, manter um canal aberto de relacionamento com os meios de comunicação da cidade, para que estes tenham a oportunidade de conseguir informações a serem veiculadas.

No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, em geral, o clube oferece a informação esportiva em troca de publicidade. A oferta periodística do esporte cresceu significativamente nos últimos anos, como consequência da importância do acontecimento esportivo na vida das pessoas. O esporte foi convertido em um bom produto porque representa a maneira de conseguir elevados níveis de audiência, ao mesmo tempo em que proporciona uma boa imagem das

⁵⁰ Essa discussão foi aprofundada na análise das contingências internas e externas que determinam as decisões de marketing dos dirigentes.

empresas de comunicação (Desbordes, Ohl, Tribou, 2001). A grande aceitação de matérias esportivas por parte do público, de acordo com Alcoba (1999), fez com que os meios de comunicação social passassem a dedicar um espaço cada vez maior a estas matérias.

Essa troca desenvolvida pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria e os meios de comunicação da cidade foi bem evidenciada no Jornal A Razão – meio de comunicação impresso da cidade de Santa Maria. No mês de dezembro de 2002, período em que os dirigentes do clube realizaram as primeiras contratações de comissão técnica e jogadores o jornal veiculou os fatos que vinham ocorrendo na entidade nesse sentido, favorecendo a publicidade, o que colaborou para a promoção do produto ofertado. Vários exemplos podem ser mencionados. Entre eles o anúncio da contratação do Técnico Jaime Binsfeld noticiado no dia 09/12/2002, p. 15:

O Internacional de Santa Maria deve ter como treinador em 2003 o ex-zagueiro Jaime, 40 anos, que foi revelado pelas categorias de base do clube em 1983, pelo vice de futebol Sérgio Savian, que na época treinava os juniores (...). Em 84, também com Savian, disputou a Taça São Paulo de Juniores. Em 94 e 95, o zagueiro esteve no São Luiz de Ijuí, com Savian de treinador. O mesmo aconteceu no Guarani de Venâncio Aires, em 1989. No Inter/SM, os dois estiveram juntos em 86, já nos profissionais, e em 1992.

Percebe-se que o jornal trata de apresentar um breve currículo do jogador e sua ligação com o clube da cidade e seus dirigentes. Na contratação dos jogadores Laerte Fontana (Goico), André Ricardo, Élcio Oliveira e Jeferson Machado, o jornal também trata de apresentar os atletas, promovendo o produto, conforme pode-se verificar no conteúdo da matéria:

Goico – revelado em 91 pelo Inter/SM – disse estar satisfeito em retornar ao clube que o projetou. O goleiro, que esteve no clube como profissional em 2000, prometeu trabalho e dedicação ‘para dar alegrias ao Inter/SM e colocar novamente o time na elite do futebol gaúcho’. Em 2002, foi vice-campeão gaúcho e disputou a Série C do Brasileirão pelo São Gabriel, foi vice pela equipe gabrielense na Divisão de Acesso e campeão pelo Cachoeira na Série C do Gauchão (Jornal A Razão, 14,15/12/2002, p. 23).

Élcio Oliveira foi revelado pelo Colorado em 1995. Sobrinho do ex-jogador do clube nos anos 80, o volante Hélio Oliveira, Élcio foi levado para o Juventude de Caxias em 96 pelo ex-ponta-esquerda do Inter/SM e do Grêmio nos anos 70, Plein. Em 2002, atuou pela Chapecoense. O paulista André Ricardo jogou em 2002 pelo Potiguar, da cidade de Mossoró, no Rio Grande do Norte e, em 2001, atuou no Inter/SM. Jeferson dos Santos Machado, que também atua na quarta zaga, esteve no São Gabriel em 2001 e, em 2002, no Palmeirense – Divisão Principal – e no Canoas, na Série C (Jornal A Razão, 14,15/12/2002, p. 23).

Como exemplo, pode-se citar ainda a contratação dos jogadores Luiz Raineri, Carlos Antonio da Silva (Da Silva), Alexandre Tozze de Souza e Igor de Brito Pereira:

O Inter/SM anunciou ontem a contratação do atacante Luiz Raineri, 28 anos, também conhecido como Canhão. O jogador estava no São Gabriel desde o ano 2000 (...). Canhão é atacante pelo lado esquerdo, tem velocidade e habilidade (Jornal A Razão, 17/12/2002, p. 19).

Carlos Antonio da Silva, a nova contratação colorada chuta com as duas pernas, e foi uma indicação do treinador Jaime, contra quem jogou em 97 pelo Gauchão. Jaime pelo Pelotas e Da Silva pelo Esportivo (...). Da Silva tem 1,87 metros, e teve passagens pelo 15 de Novembro de Campo Bom, pelo Esportivo e pelo Palmeirense (2000 e 2001). Também em 2001, atuou pela equipe chinesa do Sun Rei, de Hong Kong, onde fez oito gols. Em 97, foi campeão da Série B catarinense pelo Friburgo, juntamente com o goleiro Goico (...). O último clube em que jogou foi o Atlético de Campos Novos, de Santa Catarina. Ele também teve passagem pela Chapecoense e pelo Atlético de Chapecó (Jornal A Razão, 19/12/2002, p. 19).

Alexandre Tozze de Souza, Se definindo como um bom apoiador, iniciou no Guarani de Cruz Alta e, em 2002, esteve no São Paulo de Rio Grande (...). Alexandre já atuou contra Jaime, a exemplo do atacante Da Silva, apresentado na última quarta-feira. Os dois jogaram juntos no Esportivo de Bento Gonçalves, e o lateral garante que o centrovante colorado é matador. Alexandre gosta de apoiar, mas afirma que não descuida da marcação. Jaime reforça que o lateral tem força e habilidade (Jornal A Razão, 20/12/2002, p. 19).

Igor de Brito Pereira, a nova contratação colorada traz na bagagem duas campanhas vitoriosas de acesso por dois clubes. Em 2000, Igor defendeu as cores do Avenida, que subiu da Divisão de Acesso para a Série A. Em 2001, esteve no São Gabriel, quando o clube também ascendeu para a elite do futebol gaúcho (Jornal A Razão, 31/12/2002, p. 19).

De acordo com Aníbal Rolim, “o que acontecia é que os diretores, a cada oportunidade, iam até as rádios, à televisão, aos jornais, passar informações, tentando informar e atrair o público da cidade” (p. 14), ou “se dava a liberdade total tanto para a imprensa escrita, falada, quem precisar, para trabalhar, a fim de realmente engrandecer, fortalecer a marca (...)”, lembra Moisés Velásquez Filho (p. 07).

Outro exemplo da divulgação conquistada pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional foi veiculado no Jornal A Razão em 22 de janeiro de 2002. No texto da matéria, havia informações sobre o jogo amistoso entre o clube e o Grêmio de Porto Alegre, cujo conteúdo era o seguinte: “Os ingressos estão sendo vendidos no clube, no ponto de venda do Esporte Clube Internacional de Santa Maria no Elegância Center Shopping, na Presidente Vargas, 1484 e, em outros pontos da cidade. Maiores informações podem ser obtidas pelo telefone 212-6623. Preços: geral –

10,00; pavilhão coberto – 15,00; e cadeiras vermelhas – 30,00” (Jornal A Razão, 22/01/2002, p. 15).

Recorda Marion Garcia que, na função de vice-de-futebol, *“atendia diariamente, nunca se negou a participar de programas esportivos, tanto em rádios como em televisões, (...)”* (p. 08). Da mesma forma, Moisés Velásquez Filho, ressalta que, embora não fosse sua atribuição específica, *“sempre procurou transmitir informações quando fechava algum contrato de patrocínio, quando tinha alguma novidade em relação ao futebol como um todo (...)”* (p. 25).

Em relação à promoção do produto futebol, o presidente Luiz Carlos Iop Druzian assevera que *“tendo em vista a cobertura que tem dado a imprensa de Santa Maria resta muito pouco a ser feito (...)”* (p. 07). Conforme Heriberto Marqueto, em termos de divulgação o clube não tem feito, pois geralmente fica a cargo das empresas de comunicação negociarem suas cotas junto aos espaços nas jornadas esportivas para viabilizar a transmissão (no caso do rádio).

O Clube propriamente não tem orçamento previsto para sua promoção, trata-se de *“um trabalho voluntário dos diretores que vão atrás de recursos, geralmente através de empresas que eles tem acesso ou são clientes ou têm uma ligação com essas empresas”* (p. 09). Moisés Velásquez Filho lembra que *“era tudo feito de uma maneira amadora, verificava-se quem tinha a possibilidade e quase que pedia doação para anunciar um jogo no jornal (...)”* (p. 21).

Percebe-se que as decisões dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria qualificam-se com o que Pitts & Stotlar (2001) denominam de *trade-out*, que consiste no processo pelo qual *“uma organização esportiva dá algo de valor (lugares gratuitos, espaços de propaganda no estádio, anúncios de programas) à mídia em troca de espaços de propaganda ou tempo no ar para uso em atividades promocionais”* (p. 253).

Na gestão de Aníbal Rolim constatou-se outra decisão de promoção caracterizada como *trade-out*. Trata-se da troca realizada como o Jornal A Razão realizada em virtude da alteração do nome da equipe para Santa Maria Esporte Clube. Lembra Marion Garcia que *“o Jornal A Razão combinou com o presidente para participar como patrocinador, levando o nome da empresa no calção dos jogadores. Em contrapartida, abririam espaço para divulgar algumas coisas do clube (...)”* (p. 09). O objetivo, conforme Moisés Velásquez Filho, era para que *“divulgassem os jogos, data, adversário, uma chamada dos jogos”* (p. 26).

Logo no primeiro jogo da equipe com o novo nome (Santa Maria Esporte Clube), o Jornal A Razão tratou de divulgar o produto ofertado pelo clube. A matéria veiculada no dia 14 de março de 2002, apresentou os preços especiais (abaixo do normal) e conclamou a “torcida para conhecer a nova fase do time, além do uniforme, que será apresentado no jogo contra o Juventus” (Jornal A Razão, 14/03/2002, p. 15).

Na maioria dos jogos realizados pelo Santa Maria Esporte Clube, o Jornal A Razão divulgou informações relativas ao produto ofertado pela organização, sobretudo os preços que seriam praticados para cada partida, conforme o posicionamento do torcedor no estádio. Algumas vezes foram citados os patrocinadores (Jornal A Razão, 16/03/2002, p. 19).

Outras formas de promoção não foram utilizadas, como exceção da decisão identificada na gestão de Aníbal Rolim de envolver agências de publicidade e propaganda no desenvolvimento de uma nova marca para o clube, por ocasião da troca. Moisés Velásquez Filho (2003), nesse sentido, recordando das decisões tomadas na gestão 2001-2002, afirma que o Clube envolveu agências de publicidade e propaganda em algumas ações, mas *“em forma de convite, não diretamente ligado, porque a maioria das pessoas tinha seus envolvimento na diretoria”*.

Em termos de divulgação, ressalta Heriberto Marqueto, vice-presidente de marketing, o Clube não tem feito, deixando a cargo da imprensa, pois não existe orçamento para tal atividade. *“Trata-se mais de um trabalho voluntário dos diretores, geralmente através de empresas que eles tem acesso ou são seus clientes”* (p. 09).

6.4.1.2 Decisões de Promoção de Venda com Base no Preço

Decisões de promoção de vendas representaram importância na maneira de persuadir o consumidor do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria pelo preço. A promoção de vendas envolve diferentes tipos de ferramentas de comunicação, tais como concursos, jogos, sorteios, prêmios, brindes, amostras, feiras, exposições, demonstrações, cupons, descontos, financiamento com juros baixos, concessões de troca do produto antigo, venda casada, etc.

Apesar dessa diversidade, os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, optaram por desenvolver incentivos de curto prazo visando um incentivo a demanda baseado em formato de preço. Essa decisão, conforme discutido nas decisões de preço, está fortemente vinculada a elasticidade da demanda em relação ao preço do produto ofertado pela organização.

As estratégias de promoção de vendas com base no preço, na gestão de Aníbal Rolim, caracterizaram-se pela gratuidade o ingresso e pela venda de pacotes de ingressos aos associados a preços mais baixos. *“Era decidido, para que se tornasse vantajoso, em vez de adquirir os ingressos para cadeiras a cada jogo, cobrava-se para toda a temporada a preços mais baixos que o somatório”* (Aníbal Rolim, p. 10).

Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, a estratégia de promoção de vendas com base no preço configurou-se pela decisão de oferecer o dobro do valor que o patrocinador investiu em ingressos, direito de arena, cadeiras, estacionamento. *“Para cada real que o patrocinador investe no Internacional ele vai ganhar dois em ingresso e ele faz o que desejar com o ingresso”*, esclarece Heriberto Marqueto, vice-presidente de Marketing (p. 07). Considerando o fato de que o clube dispõe de cerca de 40 patrocinadores, *“em média quatro mil ingressos são colocados à disposição das empresas patrocinadoras, para que ela venda, distribua, faça o que bem entender”* (p. 06).

A promoção de vendas, no entendimento de Mullin, Hardy e Sutton (1999, p. 203), “enquanto formato de preço ou não preço é uma parte vital que forma parte de qualquer estratégia de marketing de uma organização esportiva”. No entanto, deve-se ter cuidado com as promoções de preço, pois podem levar uma imagem negativa ao produto. Por isso, as promoções de preço são utilizadas normalmente somente quando se enfrenta um programa de demanda elástica. Merece muito cuidado em termos de estratégia de promoção, porque o cliente pode pensar que o produto não é muito valioso.

6.4.1.3 Decisões de Segmentação da Promoção por Usuário

Nas decisões de promoção dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria também foi constatada a estratégia de segmentação do usuário com

base no preço da oferta do produto. No início de cada temporada é necessário dispor de decisões que busque uma grande adesão de patrocinadores e apoiadores, tendo em vista a lógica de produção do produto futebol: investir, produzir regularidade e distribuir.

Com esse propósito, na gestão de Aníbal Rolim (2001-2002) os dirigentes ofereceram as propostas de patrocínio em diferentes faixas (ouro, prata e bronze), procurando uma segmentação por capacidade financeira da demanda. Lembra o ex-presidente que *“se procurou captar mesmo as firmas de maior investimento e as menores. Nesse caso, o patrocínio de apenas um painel no estádio variava em torno de trinta até duzentos reais por mês, já o patrocinador que ia figurar como patrocinador principal, chegou-se a ter, com o advento do nome Santa Maria, um patrocínio de três mil reais por mês, (...)”* (p. 11).

O mesmo encaminhamento escolhido pela gestão seguinte (de Luiz Carlos Iop Druzian), com algumas alterações. A proposta de patrocínio também se caracterizou pela faixa de preços, buscando uma segmentação de usuários (patrocinadores e torcedores) com base na capacidade financeira destes. De acordo com Luiz Carlos Iop Druzian, as empresas têm diversas propostas: *“Na proposta ‘bronze’, a empresa paga R\$ 250,00, recebe 50 ingressos, cadeiras, estacionamento, painéis. Na proposta ‘prata’, a empresa paga R\$ 500,00, recebe 100 ingressos, cadeiras, estacionamento e painéis. Na proposta ‘ouro’, a empresa paga R\$ 1000,00 e recebe 500 ingressos, cadeiras, estacionamento e placas”* (p. 03).

O Jornal A Razão (12/12/2002, p. 19), veiculou um quadro explicativo resumindo a proposta desenvolvida pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, conforme descrito no Quadro 04.

Quadro 4 - Categorias de propostas de patrocinadores pessoa jurídica desenvolvido pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, para a temporada 2003 (Jornal A Razão, 12/12/2002, p. 19)

TIPO DE PATROCINADORES	
OURO	Valor: R\$ 1000,00 mensais
	Objetivo: 10 empresas (10 mil por mês ou 120 anuais)
	Cada uma ganha 5 cadeiras numeradas, 2 painéis internos, 2 externos, 200 ingressos/jogo, propaganda no sistema de rádio do estádio e duas vagas no estacionamento (atrás da goleira)
PRATA	Valor: R\$ 500,00 mensais
	Objetivo: 10 empresas (5 mil por mês ou 80 mil anuais)

	Cada uma ganha 5 cadeiras numeradas, 2 painéis internos, 2 externos, 100 ingressos/jogo, propaganda no sistema de rádio do estádio e duas vagas no estacionamento.
BRONZE	Valor: R\$ 250,00 mensais
	Objetivo: 20 empresas (5 mil por mês ou 80 mil anuais)
	Cada uma ganha 3 cadeiras numeradas, 1 painel interno, 50 ingressos/jogo e duas vagas no estacionamento

A decisão dos dirigentes em relação a segmentação com base na capacidade financeira do torcedor, pode garantir o consumo de pessoas de baixa renda, assim como pode atingir os não usuários ou usuários ligeiros, uma vez que existe uma grande possibilidade de obtenção dos ingressos de maneira gratuita.

Porém, de acordo com Mullin, Hardy e Sutton (1999), dados revelam que quanto mais madura é uma organização esportiva, menor será o impacto dos novos consumidores com respeito ao número total de torcedores ou participantes. O impacto dos novos consumidores é mínimo, por isso é preciso cuidado para não se desenvolver um planejamento de promoção míope (centrado no consumidor novo).

No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, considerando sua maturidade (mais de 70 anos de existência) e as decisões de segmentação do usuário novo ou ligeiro, pode-se afirmar que a promoção está centrada, sobretudo, na venda do produto, havendo um processo de miopia não somente em relação a promoção, mas também a cerca do planejamento estratégico da organização.

Mas além, dessa estratégia de promoção, vale ressaltar a decisão envolvendo a empresa UNIMED selecionada pelos dirigentes da gestão 2002-2003. Esclarece Heriberto Marqueto que *“se fez uma parceria com a UNIMED, onde todo o sócio tem livre acesso aos jogos, em troca do patrocínio”* (p. 06). Essa é também uma maneira de comunicar de maneira customizada (encomendada), agregando valor ao relacionamento com o cliente, buscando aumentar o período de consumo do produto (valor vitalício do cliente). Mas essa estratégia pode também ser utilizada para alinhar a cadeia de relacionamento da própria empresa.

Outras estratégias de marketing de relacionamento podem ser adotadas pelas empresas através do futebol, tais como o oferecimento de hospitalidades (cadeiras ou camarotes aos fornecedores, distribuidores, acionistas) ou distribuição de suvenires aos funcionários (bolas, bonés, camisetas autografados por astros). Os exemplos são muitos, mas, na verdade, o que caracteriza a estratégia marketing de relacionamento desenvolvida no futebol é o conhecimento prévio do cliente final ou dos membros da cadeia de relacionamento, para então dirigir esforços no sentido de

criar valor às relações com a empresa. Ou seja, nesse tipo de estratégia a empresa não está à busca de segmentos de mercados com os quais deseja se comunicar, mas está encomendando uma comunicação específica aos seus clientes individuais e/ou seus colaboradores.

A customização da comunicação através do futebol, além de oferecer retornos de relacionamento, pode contribuir para o reforço da imagem corporativa da organização, agregar valor à marca/empresa, rejuvenecimento e, sobretudo institucionalização da marca.

6.4.1.4 Decisões de Promoção por Venda Pessoal

Tanto na gestão de Aníbal Rolim (2001-2002), quanto na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian (2002-2003), constatou-se a ocorrência de decisões do uso de força de vendas, principalmente apresentações e reuniões para venda dos produtos ofertados pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

Tais decisões referem-se especialmente à venda do produto patrocínio, dentro da categoria de ferramenta de marketing. Mas a realização dessa venda não envolveu intermediários no processo, pois os próprios dirigentes se encarregaram da oferta diante da demanda. Conforme lembra Aníbal Rolim, *“cabia a diretoria fazer o contato com as empresas conhecidas, procurar o convencimento desse patrocínio que, na verdade, era uma forma de ajudar o Clube muito mais do que o retorno à empresa (...)”* (p. 12). Ou seja, a venda dependia muito mais da *“simpatia e do nome da direção do que um relacionamento mais profissional”* relata Moisés Velásques Filho (p. 16).

A venda pessoal envolvendo pessoas da diretoria também foi identificada em relação a negociação dos jogadores. Na gestão 2001-2002, após o término da temporada, conforme recordou o ex-presidente do Clube, foram até o Paraguai para negociar o atacante Ézio com o Cerro Porteño.

Os vendedores sem ligação direta com a diretoria (intermediários) também foram utilizados pelos dirigentes na promoção do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Lembra Aníbal Rolim que *“se contratava vendedores comissionados para procurar geralmente as pessoas conhecidas deles,*

e por intermédio dessas mais pessoas e assim por diante (...)”, principalmente no início do campeonato quando é mais fácil atingir as pessoas (p. 12).

Na gestão 2002-2003, afirma Luiz Carlos Iop Druzian, o Clube utiliza vendedores, *“principalmente no que tange aos sócios de arquibancada, de cadeira e também de painéis, mas cerca de 80% daquilo que foi vendido fora através de pessoas da direção do clube”* (p. 06). *“A diretoria está fazendo esse papel de vendedor”*, saliente Heriberto Marqueto, vice-presidente de marketing (p. 08).

A utilização do próprio pessoal na venda dos produtos ofertados pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria obedece duas características: primeiro porque a venda pessoal é uma das mais onerosas ferramentas de comunicação de marketing; e segundo porque através do vendedor existe uma possibilidade maior de informar sobre o produto, sobretudo quando se trata de uma “ajuda” muito mais do que uma relação de patrocínio propriamente.

6.4.1.5 Decisões de Promoção por Relações Públicas

As relações públicas são essenciais para influenciar na percepção que os membros da comunidade tenham a respeito do esporte, sua organização, atividades e objetivos (Hernández, 1999), assim como são importantes para os relacionamentos com os meios de comunicação, investidores, patrocinadores, competidores, enfim todos os interlocutores da organização (Desbordes, Ohl e Tribou, 1999).

A história do futebol mostra duas grandes cadeias de relacionamento: 1) uma hierarquia principal que comanda e organiza essa matéria-prima de grande valor; e 2) uma de “clientes” que comprem os vários produtos e serviços ligados ao futebol (Figura 30, próxima página). Deve-se salientar, no entanto, que esses relacionamentos ocorrem em um macro-sistema (ambiente) que determina valores e significados.

Brooks (1994) dividiu esses vários públicos em duas partes: 1) o público externo, em que o responsável pelo marketing esportivo não tem total controle (cidades, estados, membros da comunidade, corporações, agências de marketing, meios de comunicação); e o público interno, em que o responsável pelo marketing esportivo tem maior controle, estando associados com a produção, distribuição e

consumo do produto esportivo (voluntários, empregados, fornecedores, atletas e espectadores).

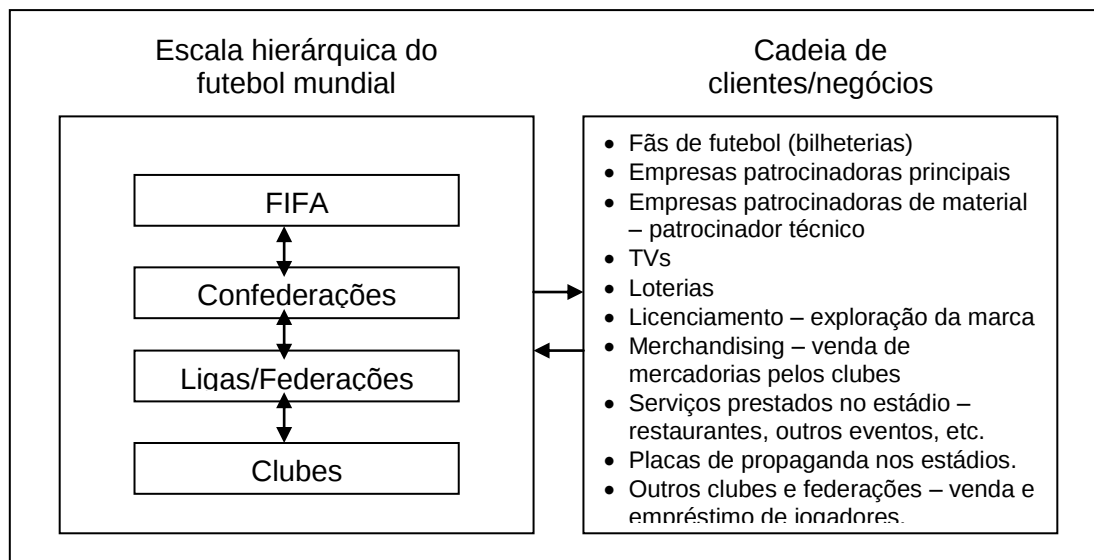


Figura 30 – As duas cadeias de relacionamento do futebol (Aidar & Leoncini, 2000, p. 56)

Em se tratando de um produto semi-coletivo (Minquet, 2001), isto é um bem que é produzido pelos próprios consumidores, o relacionamento torna-se um elemento muito importante entre os componentes do *mix* de marketing. Nesse contexto, a exemplo de Mullin, Hardy e Sutton (1999), optou-se por considerar as relações públicas como um componente do *mix* de marketing e não apenas caracteriza-la como uma ferramenta de promoção. Isto porque, todos os outros esforços de marketing (produto, preço, promoção, distribuição) podem sofrer débitos se a organização esportiva (Clube) não conta com um com serviço de relações públicas. O produto esportivo, em especial o futebol, depende da estruturação de relacionamentos.

Na gestão de Aníbal Rolim, afirma o ex-presidente, *“tiveram uma pessoa disposta a trabalhar como Relações Públicas de forma gratuita, mas foi impedida de fazer esse trabalho por causa do sindicato dos profissionais de relações públicas do Estado que ameaçou processar o Clube por ter uma pessoa não formada fazendo essa função (...)”* (p. 14).

No Esporte Clube Internacional de Santa Maria, afirma Heriberto Marqueto, sempre teve um diretor de relações públicas que é eleito, mas até hoje não tem atuado eficazmente, *“possivelmente porque essa pessoa tenha que estar no mínimo*

uma ou duas horas durante o dia no Estádio para saber o que está acontecendo” (p. 10).

Apesar de não existir um profissional de Relações Públicas e, nem mesmo uma pessoa atuante na função de diretor de Relações Públicas, foram identificadas algumas decisões que caracterizam esse tipo de promoção. Uma promoção desse tipo foi lembrada por Moisés Velásquez Filho, referindo-se a cobrança de um quilo de alimento como valor do ingresso num jogo importante para a classificação do Clube na temporada 2002 (contra o Ypiranga), visando *“buscar uma identidade e uma aproximação da comunidade”* (p. 19).

O Jornal A Razão veiculou a matéria ressaltando o evento desenvolvido pelos dirigentes do Santa Maria Esporte Clube (Jantar). *“Ontem à noite, no ginásio do Clube, ocorreu o jantar dos 74 anos do Santa Maria. Na oportunidade foram entregues os aproximadamente 600 quilos de alimentos e três mil peças de roupas arrecadados no jogo contra o Ypiranga”* (Jornal A Razão, 17/05/2002, p. 17).

A entrega e doação desses alimentos arrecadados, por sua vez, também caracterizou-se como uma atividade de relações públicas, pois *“fora feita no decorrer de um jantar, onde foram convidadas várias entidades beneficentes e a imprensa local”*, relata Moisés Velásquez Filho (p. 23).

No entendimento de Shank (2002), uma forte ferramenta de relações públicas usada no ambiente esportivo, é o envolvimento comunitário. A importância de enriquecer o produto com uma identidade extra, mergulhada num banho comunicacional, cujo processo de construção tem levado os profissionais de marketing a buscarem novos meios de promover os produtos. Uma das tendências é a procura por um envolvimento comunitário, vinculando o clube/equipe/jogador a eventos sociais como maneira de se aproximar do consumidor. As organizações estão percebendo que falando em um ambiente familiar podem estimular/influenciar a decisão de compra, mostrando suas preocupações com o ambiente onde estão instaladas, melhorando sua imagem perante o consumidor, gerando confiança.

Porém, em relação ao consumidor torcedor, Melo Neto & Ghisleni (2001), afirmam que *“os clubes ainda não despertaram para a importância das ações de marketing de relacionamento com o foco nos seus torcedores”* (p. 63). O mesmo ocorre com o Esporte Clube Internacional de Santa Maria, pois o foco do relacionamento sem dúvida é a venda, isto é, lotar o estádio para os jogos do clube.

Além disso, o relacionamento entre os meios de comunicação e o Esporte Clube Internacional, verificou-se, decorre num embate de forças, onde por um lado a empresa de comunicação tem seus objetivos financeiros e por outro o lado o clube apresenta os seus, estes baseados na estratégia de baixo custo. Nessa direção, as decisões selecionadas pelos dirigentes geralmente estão relacionadas à busca de apoio junto as empresas de comunicação da cidade, principalmente em casos que a promoção do produto é inevitável.

Isto significa que a própria diretoria do Clube é composta segundo seu potencial de barganha de apoio junto a (empresas da) comunidade. Conforme Druzian (2003), ao assumir em dezembro de 2002, a primeira preocupação *“foi a formação de uma equipe de trabalho, principalmente no que tange a parte da receita do clube”* (p. 01), uma vez que as receitas oriundas de bilheteria e venda de jogadores já não são as principais fontes de receitas da instituição.

Em vista disso, as decisões de relações públicas entre o Esporte Clube Internacional de Santa Maria e os meios de comunicação existiram, mas não foram desenvolvidos por profissionais especializados, até porque não existem recursos, e caracterizaram-se pela facilitação da informação esportiva por ocasião dos fatos envolvendo a organização, seja jogos, contratação de jogadores, ou a existência de um novo patrocinador.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação do departamento de futebol profissional do Esporte Clube Internacional de Santa Maria em empresa deixou de ser uma faculdade legal, sendo hoje uma necessidade fática e clara para a evolução e manutenção de uma equipe competitiva no campo e no mercado. No bojo dessa transformação, a função gerencial tem sentido a necessidade de ajustar a oferta às demandas específicas do mercado, caracterizando a utilização do processo de marketing.

Deve ficar claro que o trabalho não teve o objetivo de analisar a relação profissionalismo-amadorismo na gestão do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. O fato do clube ou departamento de futebol qualificarem-se como sociedade comercial não significa o afastamento dos dirigentes/diretores da gestão da organização, pelo contrário, a presença destes é extremamente necessária.

A natureza dessa dissertação foi investigar a incorporação dos princípios estratégicos e táticos de marketing nas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002. Nesse momento de considerações finais, optou-se pela estruturação de algumas sínteses conclusivas orientadas pelos objetivos específicos, que permitiram a solução do problema de pesquisa inicialmente proposto.

7.1 SOBRE O ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA

Os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria são encorajados a cooperar em torno do ideário clubístico, não havendo uma divisão organizacional caracterizada como empresarial. Os valores e crenças comuns aos membros da diretoria mantêm a sustentação da organização.

A cerca da investigação situacional desenvolvida, pôde-se levantar que, em virtude das modificações no ambiente de marketing, o produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, a partir do final da década de 1980, encontra-se em fase de declínio. O aumento dos custos de produção, a extinção do passe e modificações no vínculo do jogador com o clube, o desestímulo à formação de

jogadores e a crescente infidelidade dos torcedores, representam alguns fatores que determinaram essa situação.

O custo fixo de produção do produto (espetáculo) oferecido pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria é alto – cerca de 50 mil reais por mês, cujos principais desembolsos (aproximadamente 50%) decorrem dos gastos com jogadores, tanto na forma de investimento (contratação), como na forma de despesa (salário, bicho). Um agravante é que esse valor é definido fora do ambiente em que será negociado, independentemente da gestão do clube. Já a receita oriunda da bilheteria, do aluguel de cadeiras, do direito de arena, depende diretamente da dinâmica do mercado de Santa Maria.

A legislação em vigor retirou uma importante fonte de renda do clube – o passe, como também desestimulou formação de novos jogadores que pudessem ser negociados, tendo em vista a autonomia do jogador que tem o direito de escolher onde quer jogar, pois o vínculo com o clube se faz por meio de contrato de trabalho (para os profissionais) e contrato de estágio (para os jogadores em formação). O Esporte Clube Internacional de Santa Maria somente conta com o recebimento do valor devido pelo Grêmio de Porto Alegre, em decorrência da negociação do jogador Alex Xavier. Outros jogadores que tiveram vínculo com o clube no ano de 2002 foram liberados após a desclassificação da equipe no Campeonato da Divisão de Acesso, vez que não havia a possibilidade de pagamento dos salários em virtude da inatividade.

Em decorrência disso os dirigentes do clube têm ampliado a utilização do pacote de benefícios na oferta do produto (espetáculo), o que até certo ponto tem sustentado a organização no mercado. O clube possui uma única Unidade Estratégica de Negócio (UEN) representada pelo Departamento de Futebol Profissional que desenvolve relacionamentos de negócios em três Áreas Estratégicas de Negócios (AEN's): 1) com torcedores (patrimônio de fãs) – elemento que garante o potencial de geração de recursos do clube; 2) com empresas que desenvolvem esforços de marketing através do esporte, via contrato de patrocínio e licenciamento; e 3) com empresas de comunicação interessadas na mediação da notícia esportiva.

No relacionamento de negócios com os torcedores e com os patrocinadores percebeu-se grande poder de barganha destes em relação ao produto ofertado pelo clube. Em ambos os casos a demanda é elástica em relação ao preço e, via de

regra, o torcedor tem escolhido os melhores jogos para assistir – aqueles que o adversário representa uma marca forte no ambiente do futebol, enquanto que o patrocinador é influenciado a adquirir cotas por apelos pessoais dos dirigentes da organização. A situação econômica do Município de Santa Maria, baseada no setor do comércio e da prestação de serviços, tem contribuído para essa realidade, considerando que o rendimento recebido pela maioria da população da cidade de Santa Maria não permite custear despesas de mensalidade do Clube, ou o aluguel de cadeiras, fazendo com que o torcedor prestigie os jogos que mais lhe interessa. Da mesma forma, o volume de negócios, característica local e regional das empresas da cidade não permitem grandes investimentos na estratégia marketing através do clube.

Soma-se a presença de produtos substitutos na categoria entretenimento, que são mais competitivos em termos de preço ou benefícios, como os programas de TV cada vez mais atrativos, as salas de Cinema, *Shopping*, Futsal, Handebol, Basquetebol, entre outros. O produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional nessa categoria há vários anos apresenta-se o mesmo, enquanto que os gostos do público têm sofrido alterações, até pela maior oferta de produtos, pela competição.

A ausência de diferenciação do Esporte Clube Internacional de Santa Maria em relação aos demais produtos concorrentes no mercado, na categoria entretenimento, tem influenciado nas relações de negócio do clube com seus consumidores reais e potenciais, no mercado primário e secundário. Os esforços têm sido direcionados ao produto genérico (o jogo em si) e esperado (ao espetáculo), que pode ser visto em casa, pela TV, com muito mais qualidade diante da tecnologia de comunicação presente. Somente produzir o espetáculo não garante a demanda, mesmo tratando-se do espetáculo futebolístico ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria, um produto fortemente posicionado na mente dos santamarienses (Interzinho, coloradinho, Inter/SM).

Percebendo essa realidade, no ano de 2002, diante da dificuldade de vender o produto, alterou-se o nome/marca do clube para Santa Maria Esporte Clube, com o objetivo de instalar uma vantagem competitiva no mercado, pela diferenciação. Tratou-se de uma proposta de longo prazo que minimizou a importância dos efeitos à curto prazo, caracterizada também por pequena flexibilidade. Tais características, ao invés de potencializar as relações de negócio da organização, deflagraram um

processo de desestabilização interna que se refletiu nas relações de negócio do clube.

O produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria é de natureza agregada (depende da atuação dos jogadores, comissão técnica, dirigentes, apoiadores, etc.) e complementar (depende da atuação dos adversários e da Federação Gaúcha de Futebol). A consequência dessas peculiaridades do produto é que se torna um produto de natureza pouco controlável às mãos dos dirigentes. Os jogadores e técnicos, enquanto prestadores de serviços ou fornecedores internos (insumos) na formação do produto, têm grande poder de barganha nas negociações com o clube, considerando o fato de que eles podem exibir variações no processo de produção do serviço, sendo impossível controlar a qualidade antes da realização do espetáculo. No ano de 2002 a ocorrência da insatisfação com a diferença de faixa salarial entre os jogadores, de divergências entre os jogadores e a comissão técnica, da inexistência de premiações (bichos) e da auto-proteção dos jogadores com maior qualidade técnica que atuam em clubes pequenos, representaram alguns elementos que determinaram variações no processo de produção do serviço.

A Federação Gaúcha de Futebol, considerando sua natureza complementar, exibe interesses estratégicos que determinam a produção, distribuição e venda do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Ela tem o monopólio das regras do jogo (o que em certos momentos faz com que a oferta seja precedida da demanda), determinou o preço mínimo dos ingressos, a escalação da equipe de arbitragem, a confecção da programação dos jogos e fórmula de disputa. É complementar porque a partir dessas decisões os consumidores se posicionam. Requer-se, portanto, um alinhamento que determine vantagens para ambas as partes, o que, em geral, não vem ocorrendo.

Também tem se caracterizado de natureza complementar a ação dos meios de comunicação, sobretudo na promoção do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria. O acesso do clube aos meios de comunicação tem colaborado para a sustentabilidade do produto em relação a entrada de concorrentes potenciais, mas a comunicação do valor tem dependido de uma certa especulação da notícia esportiva, existindo a necessidade de propostas mais alinhadas em relação a essa oportunidade, pois os meios de comunicação tendem a atender em primeiro lugar as necessidades e desejos de seus consumidores.

A seleção, fornecimento e comunicação do valor ao cliente/consumidor são dependentes de vários fatores pouco controláveis aos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. O clima, por exemplo, é um fator que tem grande influência na negociação do produto com os torcedores. De maneira geral, existem elementos mais ou menos manipuláveis às mãos dos dirigentes e que podem influenciar na decisão de compra dos consumidores tanto no mercado primário como no secundário. As instalações e a credibilidade configuram-se como dois desses elementos significativos que tem influenciado negativamente a negociação do produto ofertado pelo clube.

Constatou-se que existe grande número de ameaças em vista da natureza agregada e complementar, mas também estão presentes oportunidades por tratar-se da modalidade futebol e por envolver um sentimento clubístico em torno da gestão da organização. Mas, o Esporte Clube Internacional de Santa Maria enfrenta uma nova realidade na negociação de seu produto, especialmente em virtude da competitividade que presencia no mercado do entretenimento, sendo este que determina o seu potencial de arrecadação de recursos.

7.2 SOBRE O AMBIENTE ESTRATÉGICO DE MARKETING ESPORTIVO

Foi possível verificar a incorporação de princípios estratégicos de marketing esportivo nas decisões dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Constatou-se a adoção de esforços estratégicos competitivos orientados para a venda, visando a penetração no mercado do entretenimento e de ferramenta de marketing. Em cada gestão investigada houve decisões estratégicas distintas no que se refere a seleção de valor ao consumidor do produto ofertado pela organização, conforme pode-se verificar no Quadro 05 (na próxima página).

Na gestão de Aníbal Rolim, foi constatada a adoção da estratégia de diferenciação em busca da penetração no mercado, isto é, propor um produto diferente para conquistar uma parcela maior de consumidores. A estratégia foi caracterizada pela troca de nome do clube para Santa Maria Esporte Clube, cujo objetivo foi obter uma posição defensável para enfrentar as forças do mercado, principalmente a ameaça da elasticidade da demanda (poder de barganha dos

consumidores), uma vez que a estratégia centrou seus esforços no posicionamento do clube como “o representante da cidade”.

Quadro 5 – Esforços Estratégicos de Marketing Esportivo selecionados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, por gestão.

GESTÃO	AMBIENTE ESTRATÉGICO DE MARKETING		
	SELEÇÃO DE VALOR AO CONSUMIDOR		
	Segmentação	Público-Alvo	Posicionamento
2001-2002 Aníbal Rolim	<i>Comunidade de Santa Maria</i>	<i>População de Santa Maria</i> <i>Empresas de Santa Maria</i>	1 – Diferenciação 2 – Produto Esperado 3 – Baixo Custo
2002-2003 Luiz C. I. Druzian	<i>Comunidade de Santa Maria</i>	<i>População de Santa Maria</i> <i>Empresas de Santa Maria</i>	1– Baixo Custo 2 – Produto Esperado

Nove meses mais tarde, o clube voltou a assumir o nome Esporte Clube Internacional, cujos motivos contribuíram para esse fato foram os seguintes:

- A diferenciação não é ideal para o aumento da parcela de mercado. No caso mudança de nome, demandou um sentimento de exclusividade de uma alta parcela de mercado, o que não ocorreu, sobretudo com os consumidores voluntários e com direito a voto (os sócios). O objetivo dessa estratégia foi a penetração no mercado, porém pode-se dizer que ocorreu um processo miopia, pois o impacto em novos consumidores tende a ser pequeno em organizações com grande maturidade;
- O valor simbólico da marca Esporte Clube Internacional, Interzinho, Coloradinho ou Inter/SM pesou de maneira significativa. A “batalha” pela troca de nome ocorreu na mente dos consumidores onde a marca se encontrava fortemente posicionada, pois fazia/faz parte da experiência de vida dos consumidores, havendo a necessidade de existir elementos capazes de suprimir esses valores já arraigados, o que efetivamente não houve;
- O posicionamento buscado pelo esforço de diferenciação – “o representante da cidade”, colocou o clube numa posição delicada, pois ao representar a cidade requereu-se padrões de excelência e estabilidade por parte dos consumidores, o que é perigoso para um produto

caracterizado por certa instabilidade, pois o núcleo do produto trata-se de um jogo;

- A alteração do nome/marca tratou-se de uma estratégia de figuração em que se buscou um novo posicionamento, uma posição desejável no mercado – a equipe de futebol da cidade que unisse todos os torcedores. Nesse caso, a estratégia foi introduzida após um processo deliberado (formal) pelos dirigentes, na qual a aprendizagem foi ignorada. Mudou-se a visão, a posição, mas a cultura, a estrutura, o sistema, as pessoas e o próprio produto continuaram os mesmos;
- A decisão de mudança selecionada pelos dirigentes do Clube, na gestão de Aníbal Rolim, não foi o único posicionamento estratégico que emergiu. Também ficou caracterizado o posicionamento por baixo custo. Assim, o produto não estava totalmente voltado para a diferenciação e nem mesmo para a liderança de custos. Por isso, o clube perdeu clientes em virtude da diferenciação e, em decorrência da posição de baixo custo, teve que renunciar seus lucros para manter seu negócio no mercado (sobrevivência). Essa realidade pode decorrer de uma cultura empresarial indefinida, fato bastante evidente na temporada 2002 (ameaças de posições divergentes) como da característica de pouco controle das estratégias emergentes.

A estratégia de alteração de nome do clube foi, sem dúvida uma importante amostra de que os dirigentes da organização incorporaram princípios estratégicos de marketing.

Mas as principais estratégias de marketing adotadas pelos dirigentes foram determinadas pelo contexto, aquelas que emergiram (informalmente) em resposta a uma situação, sob pouco controle dos dirigentes do clube. Os dirigentes se engajaram em determinados comportamentos que deram origem a duas estratégias: a oferta do produto esperado e a posição de baixo custo. Nas duas gestões estudadas, para fazer frente a situação do ambiente os dirigentes do clube selecionaram uma postura de sobrevivência.

Os dados levantados revelaram a predominância de ameaças (na análise externa) e de pontos fracos (na análise interna), apontando para a necessidade de seleção dessa postura. Parou-se de investir em elementos periféricos ao núcleo do

produto (jogo) e se reduziu ao máximo as despesas. O custo fixo de produção do produto (espetáculo) oferecido pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria é alto, exigindo o uso da capacidade da organização no que se refere à redução dos custos, havendo dificuldade de outros (re)investimentos além daqueles relativos a produção do núcleo o produto (produto genérico) que garante minimamente o produto esperado.

O impulso empreendedor que caracteriza a estratégia de crescimento da organização está centrado na formação de uma equipe vitoriosa e regular, capaz de conquistar campeonatos. Constatou-se uma grande preocupação em formar uma boa equipe, uma equipe vencedora e as receitas buscadas são para cobrir os gastos com essa equipe, visando a sobrevivência.

A posição competitiva do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002, pautou-se pelo desenvolvimento do produto esperado e seleção da posição de baixo custo.

Os dirigentes selecionaram decisões que produziram melhores condições de trabalho aos atletas (alojamento, alimentação, moradia, vestiário), configurando-se como estratégia de desenvolvimento do produto genérico, com o objetivo de atender as expectativas mínimas dos consumidores (produto esperado). Os maiores esforços dos dirigentes do clube foram direcionados à formação de uma equipe campeã. O pensamento central é “se a equipe não ganhar qualquer outro esforço será inútil”. Apesar disso, também houveram decisões no sentido de oferecer melhores condições aos consumidores, caracterizadas pela revitalização do estádio Presidente Vargas (início das obras) e organização de uma proposta de patrocínio.

A adoção da estratégia de posicionamento por baixo custo emergiu (informalmente) da necessidade de penetração no mercado. O foco desse tipo de estratégia de marketing é atingir a liderança no custo total de produção através de um conjunto de políticas orientadas ao menor custo de produção a fim de competir com o menor preço no mercado. De maneira geral, a adoção desse posicionamento exige instalações eficientes, redução de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas, força de vendas, publicidade, etc.

Mas no Esporte Clube Internacional de Santa Maria o que sustenta essa posição de baixo custo é a utilização dos voluntários e apoiadores, como fonte de mão-de-obra, infra-estrutura e, até mesmo, receitas. A sustentação da organização no mercado é dependente desse tipo de estratégia. Frente a situação do mercado,

especialmente em virtude da elasticidade da demanda em relação ao preço e da ausência de diferenciação, a vantagem competitiva do clube nas categorias entretenimento e ferramenta de marketing está baseada no preço.

Na categoria entretenimento, a partir dessa estratégia houve a possibilidade de oferta gratuita do produto, distribuição de ingressos (convites) e baixos preços. Na categoria ferramenta de marketing também possibilitou a venda por menores preços. Constatou-se, portanto, a posição de baixo custo no desenvolvimento do produto, pois os dirigentes procuraram sempre novas formas para baixar os custos de produção, especialmente no que se refere aos elementos periféricos do produto ofertado (nas ramificações). O núcleo do produto recebeu a maior quantidade de receita, ficando clara a forma de administração híbrida – administradores voluntários e atletas profissionais, tendo em vista o atendimento das expectativas mínimas dos consumidores (vitórias e conquistas).

Baseando-se nessas constatações percebeu-se que os dirigentes do Clube centraram suas estratégias na liderança de produto, concentrando-se em oferecer a seus clientes produtos com desempenho (vitórias e conquistas) para seus consumidores. Também se pode propor que os dirigentes desenvolveram esforços no sentido de operacionalizar da melhor maneira possível a produção do espetáculo com o objetivo de alcançar a liderança no custo total de produção, otimizando a utilização dos voluntários e apoiadores.

No entanto, nas duas gestões estudadas, a intimidade com o cliente é praticamente nula. Os esforços (as decisões) de atendimento do torcedor (patrimônio de fãs) quase não existem, apesar de haver consciência da necessidade desses esforços. O relacionamento é mais enfatizado quando se trata do patrocinador, maior fonte de receitas do clube.

Essa insensibilidade aos desejos e necessidades dos clientes ocorre em virtude de um processo de miopia de marketing constatada nas decisões estratégicas selecionadas. Essa realidade fez com que os dirigentes dessem maior atenção ao consumidor na categoria de ferramenta de marketing. Vale ressaltar, no entanto, que a ênfase deve ser dada à participação do produto futebol no mercado do entretenimento (primário), pelo fato de que os outros negócios (mercado secundário) a serem desenvolvidos pelo clube dependem da relação com o torcedor.

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria não está em dificuldades (ou em declínio) porque não existe mais demanda para o produto ofertado. Pelo

contrário, a tendência é crescente⁵¹. O problema pode estar relacionado ao foco estratégico centrado no produto (jogo de futebol). Os dirigentes através de suas decisões assumem que estão no negócio do futebol, quando deveriam estar orientados para o entretenimento em primeiro plano. O produto é o jogo de futebol, mas ele é comercializado no mercado do entretenimento (primariamente) e no mercado da promoção de outros produtos ou serviços (secundariamente). Os concorrentes, portanto, são as outras formas de entretenimento, assim como as outras formas de ferramenta de marketing institucional, presentes na cidade de Santa Maria.

As decisões selecionadas pelos dirigentes dão conta que não existe um reconhecimento da participação do Clube no mercado do entretenimento, limitando-se ao produto futebol, o que vem acarretando uma perda de mercado, pois seus concorrentes não são propriamente os adversários do futebol, mas as formas de entretenimento (TV, *Shopping*, Clubes, etc.) que oferecem conhecimento, diversão, participação, criatividade, entre outros atributos, que são necessidades constantes do ser humano, isto é, não são de natureza efêmera.

A orientação para o produto futebol (genérico/esperado) implica em especificidade, limitando os atributos na esfera do próprio produto (vitória, espetáculo, plástica das jogadas). Já, o enfoque no entretenimento agrega muitas outras possibilidades a serem exploradas na esfera do consumidor (emoção, alegria, união, etc.), em relação aos seus desejos e necessidades que, são bastante dinâmicos, exigindo que o produto ofertado tenha certa flexibilidade. O entreter-se assistindo uma partida de futebol no Estádio Presidente Vargas em Santa Maria foi e continua sendo desejo e necessidade de muitos consumidores, mas em virtude das mudanças do ambiente, o produto ofertado tornou-se envelhecido, pois há vários anos continua centrando esforços somente em seu núcleo (jogo, jogadores).

⁵¹ Teixeira (1999), após diagnóstico da realidade mundial, aponta que três superindústrias marcarão esse início de século pelo crescimento: a tecnologia de informação, as telecomunicações e o lazer e seus componentes básicos (entretenimento, turismo, hotelaria, etc.). Segundo Suzuki (1997, p. 10), “o setor de diversões recebe cada vez mais investimentos no mundo todo, é natural que o futebol brasileiro, com seu poder de fogo dentro do campo, pegue uma carona nessa tendência internacional”.

7.3 SOBRE O AMBIENTE TÁTICO DE MARKETING ESPORTIVO

Os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria desenvolveram esforços táticos de marketing esportivo através de um composto mercadológico capaz de atender o delineamento estratégico e influenciar na decisão de compra dos seus consumidores/clientes. Da mesma forma que as estratégias, esses esforços não foram planejados, mas emergiram das necessidades do ambiente.

Em cada gestão esse composto mercadológico englobou esforços táticos de marketing. As considerações a cerca desses elementos serão apresentadas, quando necessário, separadamente. O Quadro 05 ilustra essas diferenças do composto mercadológico em cada gestão, tanto em relação ao fornecimento de valor como em relação à comunicação de valor ao consumidor/cliente.

Quadro 6 – Esforços Táticos de Marketing Esportivo selecionados pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, por gestão.

GESTÃO	AMBIENTE TÁTICO DE MARKETING ESPORTIVO			
	FORNECER VALOR			COMUNICAR VALOR
	Produto	Preço	Distribuição	Promoção
2001-2002 Aníbal Rolim	Contratação de Jogadores Contração da Comissão Técnica Alteração do Nome/Marca Reforma de partes do Estádio Materiais Esportivos (ASA) Confrontos com grandes equipes Desenvolvimento do Ambiente do jogo	Apreçamento na menor faixa possível Discriminação de preço por segmentos Apreçamento por temporada	Distribuição Direta Pontos de Venda	Trade-out com os meios de comunicação Relações Públicas com e através dos meios de comunicação Comunicação por Força de Vendas
2002-2003 Luiz C. I. Druzian	Contratação de Jogadores Contração da Comissão Reforma de partes do Estádio Materiais Esportivos (Dalla Vequia) Melhores serviços aos patrocinadores Desenvolvimento do Ambiente do jogo	Apreçamento na menor faixa possível Discriminação de preço por segmentos	Distribuição Direta Distribuição Indireta	Relações Públicas com e através dos meios de comunicação Comunicação por Força de Vendas

Para fornecer valor aos consumidores, os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, nas duas gestões, parecem obedecer a uma lógica de produção. A Figura 31 demonstra o direcionamento dos esforços adotados pelos dirigentes no fornecimento do valor ao consumidor.

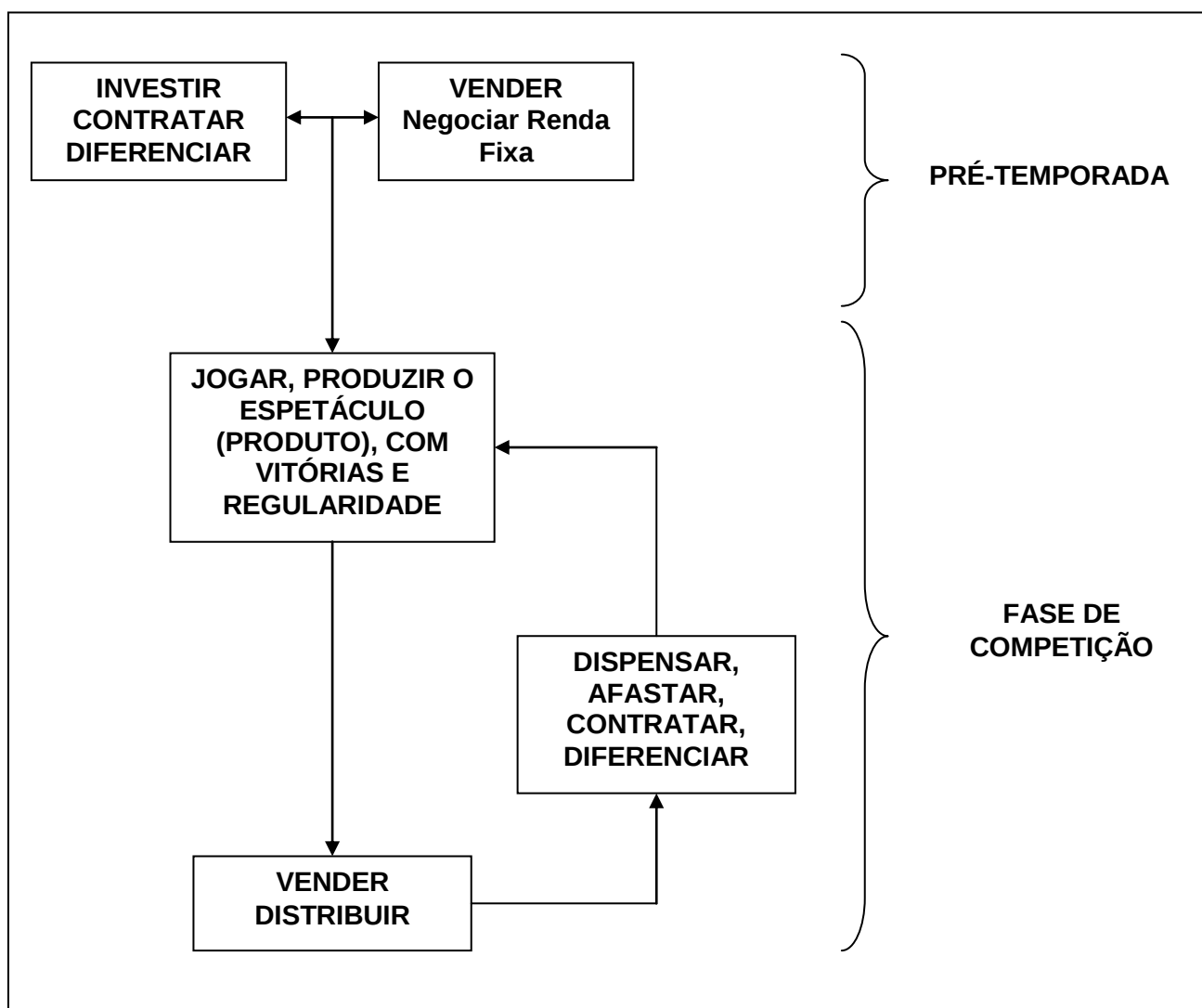


Figura 31 - Lógica de fornecimento de valor ao consumidor/cliente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano 2002.

O fornecimento de valor pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria na negociação do produto começa antes muito antes do consumo do produto em si (espetáculo). Trata-se de uma das principais características da prestação de serviços. O fornecimento de valor no período pré-competitivo (pré-temporada) é caracterizado pela formação de uma equipe com possíveis chances de conquista do campeonato. O currículo dos jogadores e dos membros da comissão

técnica representa o valor que garante a venda antecipada do produto ofertado pelo clube, sobretudo aos patrocinadores que irão fornecer a maior parte da receita para o clube durante a fase de competição. Quando maior a qualidade dos fornecedores internos (prestadores de serviço), maiores as chances de negociação do produto.

Para ter à disposição bons atletas, requisitos básicos para alcançar a vitória, entidades esportivas necessitam de capital para desenvolver suas atividades. Mas, para obter este capital a exigência é a chance de vitória. Nenhum investimento grande será feito quando não há a possibilidade de vencer. A vitória significa o retorno do investimento. A qualidade não é apenas um diferencial competitivo, é simplesmente o preço para entrar no mercado.

Na pré-temporada, os meios de comunicação da cidade, especialmente os veículos Jornal e Rádio, no seu papel complementar na produção do espetáculo, contribuem para a promoção. De um lado esses meios de comunicação utilizam-se da notícia esportiva para desenvolver seus negócios, de outro colaboram para a comunicação do valor do produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria.

Na fase de competição, quando se consubstancia o produto esportivo pela experimentação do torcedor e execução do jogo de futebol, o valor que os dirigentes buscam constantemente fornecer aos seus consumidores é a vitória, pois esta torna a venda e distribuição mais fácil. O trabalho do dirigente, nesse sentido, é fazer com que o consumidor procure o produto. A partir de resultados positivos em campo e de regularidade na competição, a venda se torna facilitada. Por outro lado, quando a equipe não consegue esses elementos (e o clube presencia uma crise de imagem), torna-se necessário buscar elementos que sejam capazes de tirar a equipe dessa posição, pois ela representa queda nas vendas no mercado primário e insatisfação dos consumidores no mercado secundário. Dispensa de jogadores, afastamento do técnico foram esforços táticos de marketing utilizados pelos dirigentes do clube (na gestão de Aníbal Rolim) para diferenciar o produto a fim de reposicionar o produto no mercado.

Essa diferenciação é cada vez mais essencial à negociação do produto ofertado pelo clube, porque o caráter auto-suficiente do futebol, isto é, o oferecimento do produto sem pensar na demanda, tem diminuído, havendo a necessidade de atender as necessidades mais subjetivas da demanda. Isso tem significado o direcionamento dos esforços de táticos marketing dos dirigentes para a

oferta do produto esperado, uma equipe vitoriosa, o que se qualifica uma orientação para o produto e não para o mercado do entretenimento (miopia de marketing).

Cabe ressaltar que o produto ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria é de natureza experimental, subjetivo, sendo muito difícil assegurar o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores (primários), especialmente porque ele é desenvolvido e consumido simultaneamente, em que o consumidor sofre influências do entorno social. Esses elementos, porém, fundam o valor de uso do produto.

Os dirigentes, sem dúvida, reconheceram os elementos que fundam o valor do uso do produto ofertado pelo clube. Ao promoverem jogos contra o Grêmio de Porto Alegre e o Juventude de Caxias no Estádio Presidente Vargas, ao mudar o nome/marca do clube com a intenção de cultivar uma imagem bastante próxima da “defesa de território”, ao desenvolverem melhorias nas estruturas do estádio (loja de varejo), ao oferecerem melhores serviços aos patrocinadores, ao preocuparem-se com as pessoas que iriam trabalhar no gerenciamento da organização, ao obterem material esportivo de qualidade para os jogadores, demonstraram estar preocupados com o fornecimento de valores aos consumidores primários e secundários do clube. Foram decisões táticas de marketing esportivo em relação ao produto que influenciaram para a decisão de compra dos consumidores.

Mas, os maiores esforços táticos de marketing esportivo no sentido de influenciar na decisão de compra dos consumidores/clientes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria estiveram pautados no preço. Em decorrência da ausência de diferenciação, da presença de concorrentes e da elasticidade da demanda, a manipulação do preço foi utilizada como fator decisivo no fornecimento de valor ao consumidor/cliente, até mesmo pelo fato de ser uma variável mercadológica muito fácil de se comunicar, o que foi feito constantemente através do Jornal A Razão, na temporada 2002.

Em geral a decisão de apreçamento do produto ofertado pelo clube obedeceu ao direcionamento estratégico (posicionamento de baixo custo), sendo estabelecido na menor faixa de preços possível, levando em conta os custos fixos e variáveis da produção. O apreçamento dos ingressos considerou os valores a serem pagos para a Federação Gaúcha de Futebol e as despesas do jogo (segurança, arbitragem, iluminação, etc.) e o apreçamento das cotas de patrocínio levaram em conta as

despesas com a folha de pagamento dos jogadores e comissão técnica, viagens, hospedagem e alimentação.

Em algumas oportunidades, na gestão de Aníbal Rolim, quando se desejava desenvolver um ambiente favorável ao jogo, considerando a elasticidade da demanda em relação ao preço, o valor dos ingressos equivaleu-se a valores próximos ou iguais a zero. Isso significa que o valor dos ingressos não foi determinado pelo que custa, mas pela percepção do que a demanda está disposta a pagar. Na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian, o preço foi manipulado visando captar todos os recursos necessários ao desenvolvimento do produto junto aos patrocinadores ou apoiadores, vendendo a preços mais baixos para obter maior número de compradores.

Comumente, os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria desenvolveram esforços de discriminação do preço por segmentos de público-alvo, orientados para a venda. Isto ocorreu tanto em relação aos torcedores, por ocasião do apreamento dos ingressos de acordo com a posição no Estádio Presidente Vargas (Cadeiras, Pavilhão B ou Geral), como em relação aos patrocinadores/apoiadores, por ocasião da oferta da proposta em três pacotes diferenciados (ouro, prata e bronze).

No quesito distribuição foi constatado a incorporação de princípios táticos de marketing esportivo no processo de venda dos ingressos e cotas de patrocínio. Os ingressos, aluguel de cadeiras e títulos de sócio, foram distribuídos de maneira direta, pelos próprios funcionários/voluntários do clube ou de maneira indireta, através de vendedores ou dos patrocinadores (na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian). Também foi constatada a adoção de pontos de venda, mas somente em jogos mais importantes, levando em conta os valores das comissões cobradas pelos vendedores.

No caso do produto patrocínio, em ambas as gestões foi distribuído de maneira direta, tendo em vista o poder de barganha dos dirigentes. Trata-se de um apelo formal baseado na influência agregada ao corpo diretivo do clube que já é escolhido com esses objetivos. No caso da cota de patrocínio, em sua maior parte, a venda ocorre no período pré-competitivo, havendo grande dificuldade em influenciar a decisão de compra do patrocinador.

O lugar que caracteriza a loja de varejo do clube (o Estádio Presidente Vargas) se limita a manter a norma esportiva para a realização do espetáculo, ou

seja, ao atendimento das regras e regulamento da competição, favorecendo a massificação do esporte. Embora esteja localizado geograficamente em local próximo ao centro da cidade, com fácil acesso, o Estádio apresenta alguns problemas, como o pequeno espaço para estacionamento, sendo necessário a utilização das ruas, a invasão de espaços por moradias irregulares, e o pequeno investimento na reforma e modernização dos espaços destinados aos torcedores.

Em relação à promoção, foi verificado que os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria utilizaram-se dos meios de comunicação da cidade, da força de vendas, de atividades promocionais e de relações públicas para informar, comunicar valor e estimular o consumidor ou para promover a imagem do clube. Em todos os casos não foram destinados recursos específicos para o desenvolvimento de esforços promocionais.

Os meios de comunicação da cidade figuram como meio de promoção do produto ofertado pelo Clube. São eles que colaboraram para a ligação entre os demais elementos do *mix* de marketing do Clube, comunicando o preço, o local, a data, o adversário, o ponto de venda, etc. A visibilidade garantida pelos meios de comunicação ao Esporte Clube Internacional de Santa Maria colaborou de maneira significativa para a promoção e posicionamento da organização, ao realizar esforços que comunicam valor do produto.

Assim, o que se fez em termos de comunicação dos produtos ofertados pela organização foi, em geral, manter um canal aberto de relacionamento com os meios de comunicação da cidade, para que estes tenham a oportunidade de conseguir informações a serem veiculadas. Tratou-se de oferecer algo de valor, a informação esportiva e, no caso do Jornal A Razão espaço no uniforme para inserção da marca da empresa (*Trade-Out*), em troca de espaços de publicidade/propaganda ou tempo no ar para atividades promocionais do clube.

Colaboraram para influenciar e comunicar valor do produto as atividades promocionais desenvolvidas. Baseadas na posição de baixo custo, na gestão de Aníbal Rolim esse tipo de decisão tática pode ser representada pela gratuidade dos ingressos, enquanto que na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian pelo oferecimento do dobro do valor que o patrocinador investiu em ingressos, direito de arena, cadeiras e estacionamento.

Da mesma forma, os esforços promocionais através da força de vendas e relações públicas figuraram como elemento de comunicação de valor do produto

ofertado pelo clube, mesmo sendo desenvolvidos por pessoas da própria diretoria da organização, em sua maioria, voluntários.

7.4 SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA

Ao final desse trabalho de pesquisa, responde-se a questão inicialmente proposta: *Houve a incorporação de princípios estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002?*

As investigações realizadas permitem inferir que os dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria incorporaram princípios estratégicos e táticos de marketing esportivo nas decisões de gerenciamento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002. Com exceção da mudança de nome da organização, essa incorporação emergiu para fazer frente às demandas do ambiente. Portanto, foi aprendida pelos dirigentes ao longo de um processo de gerenciamento, não sendo planejada e de pouco controle, visto que o clube apresenta um baixo nível de gerenciamento empresarial.

O clube passa por um processo de mudança e o faz de maneira orgânica, pois não é programada e nem mesmo conduzida. Constatou-se que as mudanças do ambiente de marketing estão gerando um processo de transição do conceito de marketing dos dirigentes da organização. Em virtude da auto-suficiência do produto no mercado ser cada vez menor, o conceito de marketing para o produto (em que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores na categoria futebol) está sendo substituído pelo conceito de venda (em que os consumidores somente compram produtos de uma empresa quando depende de um grande esforço de vendas e promoção). Em qualquer conceito, a orientação de marketing dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria é, em geral, míope, pois desenvolvem esforços voltados para o produto e não para o mercado.

Embora o Esporte Clube Internacional de Santa Maria tenha a vantagem de ser pioneiro em se tratando de futebol profissional, juntamente com o Riograndense Futebol Clube, existe a necessidade de inovação. O produto ofertado pelo Clube é

um produto envelhecido e, numa ordem crescente vai enfrentar maiores dificuldades no mercado do entretenimento. O mercado está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como avanços tecnológicos, globalização, regulamentação. Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização.

Como não existe uma diferenciação capaz de garantir uma vantagem competitiva, esta é buscada na base do preço. Como o custo de produção é definido fora da esfera da cidade onde o produto é consumido, constatou-se que a estrutura econômica da cidade de Santa Maria influencia diretamente no desenvolvimento do produto e nas suas relações de negócio. A posição de baixo custo adotada (informalmente) pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria nesse ambiente, refere-se a estratégia de sobrevivência que garante competitividade à organização.

O consumidor santamariense tem diminuído sua participação no contexto do Esporte Clube Internacional Santa Maria. Por isso, as atenções dos dirigentes do clube estiveram mais centradas para a figura do patrocinador ou apoiador que injetam as maiores receitas para sustentação da entidade. Constatou-se que princípios de marketing são incorporados em maior grau quando se trata de negociar com os consumidores “patrocinadores”, responsáveis pela renda fixa.

Vale enfatizar, o espetáculo de futebol ofertado pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria não é um negócio em si, não é um produto em si. Antes de tudo, é uma atividade de entretenimento que obedece a estruturas muito subjetivas. Como entidade comercial, o clube é um prestador de serviços no mercado primário e secundário. Seu desafio é desaprender parte do passado para poder descobrir o futuro e criar uma arquitetura estratégica que determine competências atuar no mercado futuro.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

AIDAR, Antonio Carlos K. LEONCINI, Marvio Pereira. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, et. al. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ALBERTI, Verena. **História Oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ALCOBA, Antonio. **La prensa deportiva: tratamiento inédito sobre el género específico del deporte y como hacer una publicación deportiva ideal**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

AREIAS, João Henrique. O Negócio do Esporte no Brasil e no Mundo. In: ALMEIDA, Cândido J. M. et. al. **Marketing Esportivo Ao Vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.

ÁVILA, Alisson. Futebol é dinheiro vivo. In: **Revista Marketing**. n. 321, outubro/1999.

BARATA, Núria Puig. Tendências del Espacio Deportivo Contemporáneo. In: **Revista Apunts: Educación Física y Deportes**. Barcelona, n. 37, p. 49-56, 1994.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil J. P. de. LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BELÉM, João. **História do Município de Santa Maria, 1797 – 1933**. Santa Maria: UFSM, 1989.

BROOKS, Christine. **Sports Marketing: competitive business strategies for sports**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Relações entre marketing e esporte. **Revista Marketing**. São Paulo, v. 26, n. 233, p. 54-6, dez. 1992.

CAMPOS, Carlos. Como entablar una relación de patrocinio? **Revista Digital Efdeportes**. Buenos Aires, ano 5, n. 21, maio de 2000. Disponível em <www.efdeportes.com> Acessado 15 em julho de 2002.

CANNIE, Joan Koob, CAPLIN, Donald. **Mantendo Clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARNEIRO, Fernando G. Futebol como negócio. In: **Revista Conjuntura Econômica**. São Paulo, v. 53, n. 11, nov/1999.

CASTRO, Luiz Roberto Martins. SANTORO, Luiz Felipe Guimarães. Transformación de los clubes de fútbol en sociedades comerciales: la experiencia brasileña. **Revista Digital Efdeportes**. Buenos Aires, ano 8, n. 49, junio de 2002. Disponível em: <http://www.efdeportes.com>

COUGHLAN, Anne T. ANDERSON, Erin. STERN, Louis W. EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

DAMO, Arlei Sander. **Futebol e Identidade Social: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DESBORDES, Michel. OHL, Fabien. TRIBOU, Gary. **Estrategias Del Marketing Deportivo: análisis del consumo deportivo**. Barcelona: Paidotribo, 2001.

DINIZ, Edgard. CÉSAR, Leonardo Lenz. A dinâmica da indústria do futebol. In: **Revista Conjuntura Econômica**. São Paulo, v. 53, n. 11, nov/1999.

DOTOLI, Daniel Milani. Atrás da Bola. In: **Revista Propaganda**. N. 604, set/2001, p. 18-21.

DOTOLI, Daniel Milani. Patrocínio de Ouro. In: **Revista Propaganda**. n. 588, maio/2000.

DUARTE, Orlando. **Todos os esportes do mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ESPORTE CLUBE INTERNACIONAL DE SANTA MARIA. Santa Maria, 2002.

FEDERAÇÃO GAÚCHA DE FUTEBOL. Porto Alegre, 2002.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**. Dissertação (mestrado). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, URGs, 2000.

FRANCESE, Peter, PIIRTO, Rebecca. **Capturando Clientes: como atingir em cheio os clientes que consomem seus produtos**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FREITAS FILHO, L. A cobertura esportiva no rádio e no jornal. In; DIEGUES, Gilda Korff (org.). **Esporte e Poder**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol? In: **Suplemento da RAE - RAE Light**. São Paulo: FGV, Julho/Agosto, 1994.

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

GOYZUETA, Verônica A. Os donos da Bola. In: **Revista América Economia**. Março/1998.

GRELLET, Celso. Marketing do Futebol. In: AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, et. al. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GRYNER, Leonardo. As Entidade, os Clubes e o Marketing Esportivo. In: ALMEIDA, Candido J. M.; SOUZA, Madalena M. de A.; LEITÃO, Sérgio S. **Marketing Esportivo Ao Vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.

GRYNER, Leonardo. As Entidades, os Clubes e o Marketing Esportivo. In: ALMEIDA, Candido José Mendes de. et all. (orgs.). **Marketing Esportivo Ao Vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management – from 4Ps to 30Rs**. Oxford: Butterworth & Heinemann, 1999.

HAMEL, Garry. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARTLEY, Robert F. **Erros de marketing e sucessos**. São Paulo: Manole, 2001.

HAWILLA, J. O futebol e o marketing esportivo. In: ALMEIDA, Candido J. M.; SOUZA, Madalena M. de A.; LEITÃO, Sérgio S. **Marketing Esportivo Ao Vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.

HEINEMANN, Klaus. El deporte como consumo. In: **Revista Apunts: Educación Física y Deportes**. Barcelona, n. 37, p. 49-56, 1994.

HELAL, Ronaldo. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1997.

HERNÁNDEZ, Rubén Acosta. **Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas**. Barcelona: Paidotribo, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 05 de abril de 2003.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de Marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOIS, Nicolas Caballero. CARVALHO, Sérgio. **A Co-Gestão Esportiva no Futebol: o caso Juventude-Parmalat**. Passo Fundo: UDIUPF, 1998.

LOPES SOBRINHO, Hermito. **Futebol e Reminiscências: relembando o futebol do passado**. Santa Maria: Grafos, 1989.

LUZ, Cândido Otto da. **Registro do Futebol Santa-Mariense: clássicos, conquistas e grandes jogos – volume 2**. Santa Maria: O autor, 2002.

MACK, Roberto. C. V. **Futebol Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: Palestra, 1980.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de História Oral**. São Paulo: Loyola, 1996.

MELO FILHO, Álvaro. **Lei Pelé: comentários à lei nº 9.615/98**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

MELO FILHO, Álvaro. MP 2.141: uma revolução sem armas no desporto. In: **Revista Brasileira de Direito Desportivo**. n. 1, v. 1, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

_____. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. GUISEIN, Taís Stefanello. As comunidades de torcedores: os casos gremista e colorado. **Revista Comunicação, Movimento e Mídia na Educação Física**. Santa Maria: CEFD/UFSM, v. 6, n. 7, jan./dez. 2001.

MENDES, Renato Geraldo. A Reformulação do Esporte Brasileiro. **Revista da Fundação do Esporte e Turismo**. Governo do Estado do Paraná, v. 2, a. 2, 1990.

MINELLO, Claudia Buzatti Souto. **O investimento no Esporte em Santa Maria/RS: um relato de empresas investidoras**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano. Santa Maria: CEFD/UFSM, 2002.

MINQUET, Jean Paul Louis. Fútbol Profesional: Las Políticas de Marketing y de Finanza. In: **Revista Motriz**. Jan-Jun., vol. 7, n. 1 (Supl), pp. S7-S18., 2001.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Thaise. Ex-jogador reúne acervo inédito sobre o velho Inter. **Jornal Diário de Santa Maria**. Santa Maria, p. 28 e 29, 1º set, 2002.

MULLIN, Bernard J. HARDY, Stephen. SUTTON, William A. **Marketing Deportivo**. Barcelona: Paidotribo, 1995.

MURAD, M. **Dos pés a cabeça: elementos básicos de sociologia do futebol**. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

NUZMAN, Carlos Arthur. As importâncias do Marketing Esportivo no Desenvolvimento do Esporte. In: **Anais do Seminário Indesp de Marketing Esportivo, Ouro Preto, 26 A 29 de outubro de 1995**. Brasília: INDESP, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OTTO DA LUZ, Cândido. **Registros do Futebol Santa-Mariense Volume 2: clássicos, conquistas e grandes jogos 1ª Parte**. Santa Maria: O Autor, 2002.

PECK, Helen. PAYNE, Adrian. CHRISTOPHER, Martin. CLARK, Moira. **Relationship Marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth & Heinemann, 1999.

PEREIRA, M. J. L. de B. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIANCÓ JÚNIOR, Geraldo José. Marketing no Futebol: a saída para a crise. **Anais X Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte**. Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Goiânia: CBCE/UFGM/GEP, 1997.

PICCIOTTO, Philip de. Um veículo para criar diálogo com os clientes. In: **Revista HSM Management**. n. 33, julho/agosto, 2002.

PITTS, Brenda G. STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais.** 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZZI, Luiz Fernando. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo.** São Paulo: Globo, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa.** Tese (doutoramento). Campinas: Faculdade de Educação Física, UNICAMP, 1998.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e Administração no Esporte.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra II: A Ação.** São Paulo: McGraw-Hill: Madia e Associados, 1989.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

RIFKIN, Glenn. A melhor jogada da NBA. In: **HSM Management.** n. 3. março/abril, 1999.

ROCHA, Ângela da. CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHE, Fernando País. **Gestão Desportiva: planejamento estratégico nas organizações esportivas.** 2 ed. Porto Alegre: Armed, 2002.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SANTA MARIA DADOS. Disponível em <<http://www.santamariadados.com.br>>. Acesso em 10 de maio de 2003.

SANTO, Roberto do Espírito. Após nove meses, o retorno do Inter/SM. **Jornal A Razão.** Santa Maria, p. 19, 03/12/2002.

SECRETARIA DA FAZENDA DOS ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em <www.sefaz.rs.gov.br>. Acesso em 10 de maio de 2003.

SEMPRINI, Andrea. **El marketing de la marca: una aproximación semiótica.** Barcelona: Paidós, 1995.

SHANK, Matthew D. **Sports Marketing: a strategic perspective.** 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Joseph Robert Terrell Alves da. Direitos da Propriedade Industrial: o registro da marca do clube empresa. **Revista Digital EFDeportes**, a. 8, n. 58, Buenos Aires, março, 2003.

SIMSON, V. JENNINGS, A. **Os Senhores dos Anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas**. São Paulo: Best Seller, 1992.

SISSORS, Jack Z.; BUMBA, Lincoln J. **Planejamento de mídia: aferições, estratégias e avaliações**. São Paulo: Nobel, 2001.

SOBRINHO, Hermito Lopes. **Futebol e reminiscências: relembando o futebol do passado**. Santa Maria: Grafos, 1989.

STONER, James A. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing Esportivo: Um estudo exploratório**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 1997.

TREACY, Michael. WIERSEMA, Fred. **As disciplinas dos líderes de mercado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VAVRA, Terry. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAZ, G. Nuno. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIANA, Hélio. Lei Zico, Lei Pelé e Estrutura do Esporte Brasileiro: a Legislação e o Marketing. In: ALMEIDA, Candido J. M.; SOUZA, Madalena M. de A.; LEITÃO, Sérgio S. **Marketing Esportivo Ao Vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.

WITTER, J. S. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD. 1995

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Boorkman, 2001.

8.1 JORNAIS

JORNAL A RAZÃO. Santa Maria/RS.

JORNAL DIÁRIO DE SANTA MARIA. Santa Maria/RS.

8.2 DEPOIMENTOS

DRUZIAN, Luiz Carlos Iop. (Entrevista, 2003). Santa Maria, PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

GARCIA, Marion Luiz Trevisan. (Entrevista, 2003). Santa Maria, PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

MARQUETO, Heriberto. (Entrevista, 2003). Santa Maria, PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

ROLIN, Aníbal Schmidt. (Entrevista, 2003). Santa Maria, PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

SAVIAN, Sérgio Antonio. (Entrevista, 2003). Santa Maria, PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

VELASQUEZ FILHO, Moisés. (Entrevista, 2003). Santa Maria, PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista: Ex-Vice-Presidente Departamento de Marketing do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Moisés Velazques Filho.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo:

Idade:

Cargo/Função:

Formação Profissional:

Especialização:

Experiência Profissional:

1. Quais eram os consumidores/clientes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube?
2. Quais eram os consumidores que o Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube desejava atingir?
3. Em quais segmentos existia a possibilidade de crescimento do mercado?
4. Quais as estratégias de posicionamento do produto no mercado/mente do consumidor o Clube desejava adotar ou adotou?
5. O Sr. considera ou considerava o Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube como um produto?
6. Qual a sua opinião sobre o produto futebol? Quais as características desse produto?
7. Quais os tipos de negócios (relacionamentos) foram desenvolvidos pelo Clube na gestão de Aníbal Rolin, no ano de 2002?
8. O que o Clube oferecia aos seus consumidores (torcedores, sócios, patrocinadores, mídia, etc.)?
9. Na direção do Departamento de Marketing do Clube, como o Sr. classificava o mercado para esse produto?
10. Quais seriam os principais elementos que compõe o produto Esporte Clube Internacional de Santa Maria?
11. Como o Clube buscou se diferenciar dos demais produtos concorrentes no mercado?
12. Quais eram as principais fontes de receitas do Clube na gestão de Aníbal Rolin/2002?
13. Quais fatores eram levados em conta na determinação dos preços do ingresso?

14. Quais fatores eram levados em conta na determinação dos preços do aluguel de cadeiras?
15. Quais fatores eram levados em conta na determinação dos preços do Título de Sócio do Clube?
16. Quais fatores eram levados em conta na determinação dos preços de cotas de patrocínio?
17. O Clube utilizava algum método para determinação do preço nas relações de negócio do produto futebol?
18. Como o Clube colocava os ingressos a disposição do consumidor? Como fazia a cobertura do seu mercado consumidor?
19. Como o Clube colocava as cadeiras para aluguel à disposição do consumidor?
20. Como o Clube colocava os títulos de sócio à disposição do consumidor?
21. Como o Clube colocava as cotas de patrocínio à disposição do consumidor?
22. Como o Sr. classifica/classificava o posicionamento e características do Estádio Presidente Vargas nas relações de negócio desenvolvidas pelo Clube?
23. Quais os meios de comunicação acompanhavam/transmitiam os jogos e/ou divulgam as ações do Clube?
24. Qual era a finalidade da promoção para o Clube?
25. O Clube envolveu agências de publicidade/propaganda, assessoria de imprensa ou relações públicas no desenvolvimento de promoções de seu produto?
26. Como o Clube planejava e definia os objetivos da(s) promoção(ões)?
27. Como o Clube planejava e definia o público-alvo/segmentos de mercado da promoção?
28. Como o Clube planejava e definia o orçamento a ser utilizado na promoção?
29. Como o Clube planejava e definia os meios de comunicação a serem utilizados na promoção?
30. Na sua opinião, qual era a importância das relações públicas para o Clube?
31. Quais métodos de relações públicas foram utilizados pelo Clube?
32. O clube contava com pessoal especializado na realização dos trabalhos de relações públicas?

Anexo 2 – Roteiro de Entrevista: Vice-Presidente Departamento de Marketing do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Heriberto Marquette.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo:

Idade:

Cargo/Função:

Formação Profissional:

Especialização:

Experiência Profissional:

1. Quem são os consumidores/clientes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria?
2. Quais são os consumidores que o Esporte Clube Internacional de Santa Maria deseja atingir?
3. Em quais segmentos existe a possibilidade de crescimento do mercado?
4. Quais as estratégias de posicionamento do produto no mercado/mente do consumidor o Clube deseja adotar?
5. O Sr. considera o Esporte Clube Internacional de Santa Maria como um produto?
6. Qual a sua opinião sobre o produto futebol? Quais as características desse produto?
7. Quais os tipos de negócios (relacionamentos) a serem desenvolvidos pelo Clube na gestão de Luiz Carlos Iop Druzian?
8. O que o Clube oferece aos seus consumidores (torcedores, sócios, patrocinadores, mídia, etc.)?
9. Na direção do Departamento de Marketing do Clube, como o Sr. classifica o mercado para esse produto?
10. Quais seriam os principais elementos que compõe o produto Esporte Clube Internacional de Santa Maria?
11. Como o Clube buscará diferenciar o Clube dos demais produtos concorrentes no mercado?
12. Quais são as principais fontes de receitas do Clube na gestão de Aníbal Rolin?
13. Quais fatores serão levados em conta na determinação dos preços do ingresso?
14. Quais fatores serão levados em conta na determinação dos preços do aluguel de cadeiras?

15. Quais fatores serão levados em conta na determinação dos preços do Título de Sócio do Clube?
16. Quais fatores serão levados em conta na determinação dos preços de cotas de patrocínio?
17. O Clube utiliza algum método para determinação do preço nas relações de negócio do produto futebol?
18. Como o Clube colocará os ingressos a disposição do consumidor? Como faz a cobertura do seu mercado consumidor?
19. Como o Clube colocará as cadeiras para aluguel à disposição do consumidor?
20. Como o Clube colocará os títulos de sócio à disposição do consumidor?
21. Como o Clube colocará as cotas de patrocínio à disposição do consumidor?
22. Como o Sr. classifica o posicionamento e características do Estádio Presidente Vargas nas relações de negócio desenvolvidas pelo Clube?
23. Quais os meios de comunicação acompanham/transmitem os jogos e/ou divulgam as ações do Clube?
24. Qual é a finalidade da promoção para o Clube?
25. O Clube envolverá agências de publicidade/propaganda, assessoria de imprensa ou relações públicas no desenvolvimento de promoções de seu produto?
26. Como o Clube planejará e definirá os objetivos da(s) promoção(ões)?
27. Como o Clube planejará e definirá o público-alvo/segmentos de mercado da promoção?
28. Como o Clube planejará e definirá o orçamento a ser utilizado na promoção?
29. Como o Clube planejará e definirá os meios de comunicação a serem utilizados na promoção?
30. Na sua opinião, qual é a importância das relações públicas para o Clube?
31. Quais métodos de relações pública serão utilizados pelo Clube?
32. O clube contará com pessoal especializado na realização dos trabalhos de relações públicas?

Anexo 3 – Roteiro de Entrevista: Ex-presidente do Esporte Clube Internacional/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Aníbal Rolin.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo:

Idade:

Cargo/Função:

Formação Profissional:

Especialização:

Experiência Profissional:

1. Numa análise geral, qual a situação do Esporte Clube Internacional de Santa Maria no ambiente do futebol?
2. Quais eram os objetivos do Clube na sua gestão?
3. Na sua opinião, como o marketing esportivo pode contribuir para o desenvolvimento do esporte?
4. Qual foi o objetivo buscado com a troca de nome e marca do Clube de Esporte Clube Internacional para Santa Maria Esporte Clube?
5. O Sr. considera o Esporte Clube Internacional de Santa Maria um produto?
6. Quais as principais despesas para o desenvolvimento do produto, isto é, para o desenvolvimento dos trabalhos pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria?
7. Quais eram as principais fontes de receitas do Clube na sua gestão?
8. Qual era o retorno oferecido aos investidores, torcedores em vista do consumo?
9. Quais eram os critérios utilizados na contratação de jogadores, na composição da equipe?
10. Na sua opinião o Estádio Presidente Vargas oferece condições para os torcedores, patrocinadores, imprensa, etc.?
11. Os materiais disponibilizados/utilizados pelos jogadores e comissão técnica suprem as necessidades?
12. Como o Sr. caracteriza os processos internos e organização interna do Clube na sua gestão?
13. Quais foram as principais dificuldades do Clube para atrair os torcedores, conseguir patrocinadores e formar jogadores?
14. Como era decidido o preço do ingresso?
15. Como era decidido o preço dos Títulos de Sócio?

16. Como era decidido o preço do aluguel das Cadeiras?
17. Como era decidido o preço da cota de Patrocínio?
18. Como o Clube vendia ingressos? Quais as formas de coloca-lo à disposição do torcedor?
19. Como o Clube vendia as cotas de patrocínio? Como colocava a oportunidade de compra aos potenciais compradores?
20. Como o Clube negociava o aluguel das cadeiras? Quais as formas de coloca-lo à disposição do torcedor?
21. Como o Clube negociava a venda de Títulos de Sócio? Quais as formas de coloca-lo à disposição do torcedor?
22. Como o Sr. classifica a localização geográfica do Estádio Presidente Vargas e influência na decisão de compra dos torcedores, patrocinadores, sócios, etc.?
23. Quais os meios de comunicação acompanham/transmitem os jogos e/ou divulgam as ações do Clube?
24. Quais meios foram utilizados para promover o Clube?
25. Como eram decididas as estratégias de promoção do Clube?
26. Qual era a importância das relações públicas para o Clube na sua gestão?
27. Como o Clube desenvolvia as relações com o público (torcedores, imprensa, patrocinadores, sócios, etc.)?

Anexo 4 – Roteiro de Entrevista: Presidente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Sr. Luiz Carlos Iop Druzian.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo:

Idade:

Cargo/Função:

Formação Profissional:

Especialização:

Experiência Profissional:

1. Numa análise geral, qual a situação do Esporte Clube Internacional de Santa Maria no ambiente do futebol?
2. Quais são os principais objetivos do Clube na sua gestão?
3. Na sua opinião, como o marketing esportivo pode contribuir para o desenvolvimento do Esporte Clube Internacional de Santa Maria?
4. O Sr. considera o Esporte Clube Internacional de Santa Maria um produto?
5. Quais as principais despesas para o desenvolvimento do produto, ou para o desenvolvimento dos trabalhos pelo Esporte Clube Internacional de Santa Maria?
6. Quais são as principais fontes de receitas do Clube na sua gestão?
7. Qual o retorno oferecido aos investidores, torcedores em vista do consumo?
8. Quais os critérios utilizados na contratação de jogadores, na composição da equipe?
9. Na sua opinião o Estádio Presidente Vargas oferece condições para os torcedores, patrocinadores, imprensa, etc.?
10. Os materiais disponibilizados/utilizados pelos jogadores e comissão técnica suprem as necessidades?
11. Como o Sr. caracteriza os processos internos e organização interna do Clube na sua gestão?
12. Quais são as principais dificuldades do Clube para atrair os torcedores, conseguir patrocinadores e formar jogadores?
13. Como é decidido o preço do ingresso?
14. Como é decidido o preço dos Títulos de Sócio?
15. Como é decidido o preço do aluguel das Cadeiras?

16. Como é decidido o preço da cota de Patrocínio?
17. Como o Clube venderá ingressos? Quais serão as formas de coloca-lo à disposição do torcedor?
18. Como o Clube vende as cotas de patrocínio? Como colocava a oportunidade de compra aos potenciais compradores?
19. Como o Clube negociam o aluguel das cadeiras? Quais as formas de coloca-lo à disposição do torcedor?
20. Como o Clube negocia a venda de Títulos de Sócio? Quais as formas de coloca-lo à disposição do torcedor?
21. Como o Sr. classifica a localização geográfica do Estádio Presidente Vargas e influência na decisão de compra dos torcedores, patrocinadores, sócios, etc.?
22. Quais os meios de comunicação acompanham/transmitem os jogos e/ou divulgam as ações do Clube?
23. Quais meios são e serão utilizados para promover o Clube?
24. Como são decididas as estratégias de promoção do Clube?
25. Na sua opinião, qual é a importância das relações públicas para o Clube?
26. Como o Clube desenvolverá as relações com o público (torcedores, imprensa, patrocinadores, sócios, etc.)?

Anexo 5 – Roteiro de Entrevista: Ex-Vice-Presidente de Futebol do Esporte Clube Internacional de Santa Maria/Santa Maria Esporte Clube, Sr. Marion Garcia.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo:

Idade:

Cargo/Função:

Formação Profissional:

Especialização:

Experiência Profissional:

1. Qual era o objetivo da equipe de Futebol (profissional) no período?
2. Quais eram os critérios para contratação de jogadores?
3. Como eram realizadas as negociações para a contratação de jogadores (intermediários)?
4. Como se encontrava o mercado de jogadores (daqueles jogadores talento e aqueles regulares, homogêneos)?
5. Quais eram critérios para a contratação da Comissão técnica (técnico, fisiologista, preparador-físico, médico, fisioterapeuta)?
6. Como eram as instalações de moradia dos atletas?
7. Como eram as instalações de treinamento e jogo?
8. Como era a alimentação dos atletas?
9. Os horários de jogos eram adequados para o rendimento dos jogadores?
10. Como eram os materiais esportivos utilizados pelos atletas nos treinamentos e jogos? Quem cedia os materiais?
11. De que maneira era feito o deslocamento dos atletas até os locais de treinamento e de jogos?
12. A equipe, no decorrer da temporada, sofreu com instabilidades em virtude de lesões, chuvas, arbitragem, desmotivação, etc.?
13. O calendário, no decorrer da temporada, permite a recuperação do atleta?
14. Quais critérios a Federação Gaúcha de Futebol leva em conta para a fixação do preço mínimo do ingresso?
15. Quais as despesas do Clube com a Federação Gaúcha de Futebol?

16. Quem elaborou a programação do Campeonato da Divisão de Acesso de 2002? Qual a contribuição dos Clubes? Quais fatores pesaram para a elaboração da programação?
17. Qual era a sua relação com os meios de comunicação?
18. Como era a relação dos jogadores com a comunidade e meios de comunicação?

Anexo 6 – Roteiro de Entrevista: Vice-Presidente de Futebol do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, Sr. Sérgio Savian.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo:

Idade:

Cargo/Função:

Formação Profissional:

Especialização:

Experiência Profissional:

1. Qual é o objetivo da equipe de Futebol (profissional) no período?
2. Quais são critérios para contratação de jogadores?
3. Como são realizadas as negociações para a contratação de jogadores (intermediários)?
4. Como se encontra o mercado de jogadores (daqueles jogadores talento e aqueles regulares, homogêneos)?
5. Quais são critérios para a contratação da Comissão técnica (técnico, fisiologista, preparador-físico, médico, fisioterapeuta)?
6. Como são as instalações de moradia dos atletas?
7. Como são as instalações de treinamento e jogo?
8. Como é a alimentação dos atletas?
9. Os horários de jogos são adequados para o rendimento dos jogadores?
10. Como são os materiais esportivos utilizados pelos atletas nos treinamentos e jogos? Quem cedia os materiais?
11. De que maneira é feito o deslocamento dos atletas até os locais de treinamento e de jogos?
12. A equipe, no decorrer da preparação para temporada, sofreu com instabilidades em virtude de lesões, chuvas, arbitragem, desmotivação, etc.?
13. O calendário, no decorrer da temporada, permite a recuperação do atleta?
14. Quais critérios a Federação Gaúcha de Futebol leva em conta para a fixação do preço mínimo do ingresso?
15. Quais as despesas do Clube com a Federação Gaúcha de Futebol?

16. Quem elaborou a programação do Campeonato da Divisão de Acesso de 2002? Qual a contribuição dos Clubes? Quais fatores pesaram para a elaboração da programação?
17. Qual é a sua relação com os meios de comunicação?
18. Como é a relação dos jogadores com a comunidade e meios de comunicação?

Anexo 7 – Carta de Cessão das Entrevistas

Santa Maria, [dia] de [mês] de [ano]

Mauro Myskiw,

Eu, **[nome]** declaro para os devidos fins que cedo os direitos de minha entrevista, gravada em [data] para o Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano, Centro de Educação Física e Desportos, Universidade Federal de Santa Maria, a fim de ser utilizada integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e citações, desde presente data. Da mesma forma, autorizo o uso das citações a terceiros, ficando vinculado o controle ao PPGCMH/CEFD/UFSM.

Abdicando de direitos meus e de meus descendentes, subscrevo a presente.

[nome]

[assinatura]