



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Débora Cristiane de Paula Carvalhêdo

**POSICIONAMENTO E COMPOSTO DE MARKETING
ESPORTIVO: O estudo de caso do Sporting Clube Braga
de Portugal**

Brasília – DF

2014

Débora Cristiane de Paula Carvalhêdo

**POSICIONAMENTO E COMPOSTO DE MARKETING
ESPORTIVO: O estudo de caso do Sporting Clube Braga
de Portugal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre em Administração, Maria Fernanda Dangelo
Valentim Abreu

Brasília – DF

2014

Débora Cristiane de Paula Carvalhêdo

**POSICIONAMENTO E COMPOSTO DE MARKETING
ESPORTIVO: O estudo de caso do Sporting Clube Braga
de Portugal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Débora Cristiane de Paula Carvalhêdo

Mestre em Administração, Maria Fernanda
Dangelo Valentim Abreu
Professor-Orientador

Doutora em Administração, Eluiza
Alberto de Morais Watanabe.
Professor-Examinador

Doutor em Administração, Diego
Mota Vieira
Professor-Examinador

Brasília, 19 de Novembro de 2014

“Ao único que é digno de receber, a honra e a glória,
a força e o poder.”
Aline Barros

AGRADECIMENTOS

Foram 1 ano e meio de muito esforço e problemas que tive que enfrentar para finalizar essa pesquisa, porém foi pela esperança que encontrei em Deus que consegui vencer cada barreira e persistir. Agradeço primeiramente a Deus por essa conquista.

Agradeço aos meus pais por terem me dado a chance de ter conhecido Portugal e por consequência o Sporting Clube Braga, um clube que eu me apaixonei tanto pelo acolhimento da diretoria para com meu trabalho, quanto pelos torcedores tão dedicados que conheci. Além disso, não poderia esquecer das duas pessoas que mais me apoiaram quando estava longe de casa e que conversaram e ouviram de futebol mesmo sem ser o assunto mais interessante possível. Alina e Fernanda, obrigada por tudo o que passamos juntas e por todo apoio que recebi de vocês para continuar essa pesquisa, se não fosse por vocês com certeza não teria terminado esse trabalho. Ao professor Joaquim Silva que me apoiou quando eu precisava de conceitos sobre Portugal e o marketing esportivo praticado pelos clubes da região e que aceitou me orientar por um período de tempo.

Agradeço também à Ana Karla, Thaíres e Thainara por entenderem a minha ausência nos momentos que me dediquei a monografia; à Noemi por ter me apoiado no processo, à Ana Zélia, minha irmã, por me ajudar a revisar todo o conteúdo e à minha chefe Vanessa, que me deu todo apoio para a finalização desse trabalho.

Eu não podia deixar de agradecer a minha orientadora Maria Fernanda, que me acompanhou em todo esse trabalho e que além de me orientar tecnicamente, me acalmou nos momentos em que os problemas surgiram, se mostrando ao meu lado a todo momento. Muito obrigada por todo o suporte, professora!

Obrigada a todos que cooperaram com mais uma fase da minha vida, a companhia de vocês foi essencial para mim. Que venha o próximo desafio!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar qual é a proposta de posicionamento e composto de marketing de um clube esportivo e como esses elementos interagem entre si e constroem o relacionamento com seus torcedores, com foco principalmente no comprometimento deles. Para isso, buscou-se averiguar primeiro qual era o posicionamento que o clube queria que estivesse na cabeça dos torcedores e qual era o percebido por eles e investigar se o composto de marketing oferecido pelo clube estava alinhado com o posicionamento. Além disso, buscou-se verificar como o posicionamento e o composto de marketing oferecidos impactam no relacionamento com os torcedores do clube. O procedimento analítico adotado foi principalmente a análise de conteúdo e documental. Concluiu-se que o posicionamento que o clube deseja que esteja na cabeça do consumidor está bem internalizado neles e que com base na pesquisa realizada com os torcedores, é possível afirmar que 70% deles tem o nível mais profundo de relacionamento com o clube proposto por Bee e Kahie (2006). Quanto ao composto de marketing, percebeu-se que não há uma integração entre o posicionamento e os 4 elementos como um todo, apenas com produto e preço e parcialmente com praça e promoção, o que no longo prazo pode prejudicar o relacionamento com seus torcedores.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Posicionamento. Composto de marketing.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Formulação do problema..... | 4 |
| 1.2 Objetivo Geral..... | 5 |
| 1.3 Objetivos Específicos..... | 5 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1 Marketing Esportivo..... | 7 |
| 2.2 Marketing de relacionamento..... | 9 |
| 2.3 Posicionamento e público-alvo..... | 12 |
| 2.4 Marketing Mix ou Composto de Marketing..... | 14 |
| 2.4.1 Produto..... | 16 |
| 2.4.2 Preço..... | 18 |
| 2.4.3 Ponto, Praça ou Distribuição..... | 20 |
| 2.4.4 Promoção..... | 22 |
| 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA..... | 26 |
| 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa..... | 26 |
| 3.2 Participantes do estudo qualitativo..... | 28 |
| 3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa..... | 29 |
| 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 33 |
| 3.5 Contextualização do objeto do estudo..... | 37 |
| 3.5.1 História do Sporting Clube de Braga..... | 37 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 39 |
| 4.1 Marketing do Sporting Clube Braga..... | 39 |
| 4.2 Posicionamento do Sporting Clube de Braga..... | 40 |
| 4.2.1 Posicionamento percebido pela torcida de Braga..... | 43 |
| 4.3 Produto..... | 57 |
| 4.3.1 Resultados desportivos..... | 58 |
| 4.3.2 Resultado da Venda de bilhetes..... | 60 |
| 4.4 Preço..... | 63 |
| 4.5 Ponto ou distribuição..... | 65 |
| 4.5.1 Estádio Municipal de Braga – Estádio AXA | 66 |
| 4.5.2 Shopping e quiosque..... | 68 |

| | |
|--|----|
| 4.5.3 Transmissão do Espetáculo esportivo na Televisão..... | 69 |
| 4.5.4 Transmissão no Rádio..... | 70 |
| 4.5.5 Jornais..... | 70 |
| 4.5.6 Transmissão na rede social – Facebook..... | 71 |
| 4.6 Promoção..... | 71 |
| 4.6.1 Redes Sociais..... | 74 |
| 4.7 Gerenciamento do Composto de Marketing do S. C. Braga..... | 78 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 83 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 86 |
| 7. APÊNDICES..... | 93 |
| Apêndice A – Questionário para o Diretor de Marketing..... | 93 |
| Apêndice B – Questionário com os torcedores..... | 94 |

1. INTRODUÇÃO

Severino (2007, p.214) afirma que o trabalho científico necessita ser uma pesquisa pessoal, autônoma, criativa e rigorosa. Pessoal, porque a pesquisa exige que a investigação faça parte da sua vida, sendo que a temática deve lhe dizer respeito em relevância e significação do problema. Autônomo, porque precisa ser fruto do esforço do próprio pesquisador. Criativo, pois deve colaborar com o desenvolvimento da ciência e rigorosa sem dar espaço para o senso comum, exigindo o esforço de lógica para fazer um trabalho competente.

Com isso em mente, a escolha do tema deveu-se, principalmente, à paixão da pesquisadora pelo futebol, não no sentido apenas amador, mas com o intuito de entender o que está por trás das grandes bilheterias e espetáculos do futebol.

Embora muitas tenham sido as tentativas de contato com alguns clubes brasileiros, nenhum demonstrou interesse em participar do presente estudo. Tendo em vista que clubes europeus e, em especial em Portugal, também estão vivendo a transição da profissionalização de gestão no futebol como o Brasil, a pesquisadora achou conveniente entrar em contato com os clubes do velho continente. Neste cenário o clube Sporting Clube de Braga de Portugal aceitou o convite e foi escolhido como objeto de pesquisa para esta monografia. Tendo isso em vista, é importante especificar um pouco mais da relação entre o contexto Português e Brasileiro.

Segundo Trevisan (2013), a receita arrecadada pelos times no Brasil cresceu, porém o endividamento também. Em 2012 o endividamento geral cresceu 16%, sendo que a receita dos clubes foi de R\$ 3,1 bilhões a 3,6 bilhões enquanto as dívidas chegaram a 4,7 bilhões. A grande crítica desse autor para com o crescimento dessas receitas é que não foi mérito dos clubes e sim de uma expansão econômica que refletiu nas verbas que foi repassada por meio do direito de transmissão dos jogos na televisão, porém apesar de interessante para os clubes já está chegando a cota máxima de arrecadação. Não obstante disso, Trevisan (2013) ressalta que enquanto os clubes europeus arrecadam 22% diretamente com seus torcedores, o Brasil arrecada apenas 8%, o que aponta um nicho ainda a ser explorado pela gestão dos clubes.

Rodrigues (2014) corrobora com Trevisan e afirma que os clubes amadores e federações regionais, ou até mesmo a própria FIFA, precisam redefinir seus papéis

na tentativa de reconquistar a credibilidade com os torcedores e envolvidos na indústria do Futebol. Dois vetores dessa necessidade de reorganização são a grande dívida em que esses clubes de futebol estão envolvidos e o desinteresse dos torcedores para com campeonatos regionais, pois, segundo a Pluri Consultoria, apenas 10% dos torcedores brasileiros consideram esses campeonatos os mais importantes. Esses fatos indicam que a gestão do futebol no Brasil precisa de uma reforma que será atingida à medida que a profissionalização da gestão de Clubes e Federações seja consolidada. Porém apesar de ser uma saída para a melhoria do evento esportivo, Tresvian (2003) afirma que no Brasil ainda é um fenômeno recente e que não tem um prazo para se consolidar.

A maior consequência no âmbito gerencial, para a forma como o Brasil ainda encara a profissionalização da gestão dos clubes é o desinteresse dos torcedores para com seus clubes e federações. Lopes (2013) mostra que a maior torcida do Brasil é composta por pessoas que apreciam o futebol, mas que não torcem para nenhum time de futebol. Se, por acaso, o Brasil tivesse uma visão um pouco mais profissional no marketing, enxergaria nesse público uma grande oportunidade, pois são consumidores que ainda não são fiéis a marca nenhuma. Geralmente são pessoas que entendem de futebol por incentivo da família e amigos, porém que ainda não se identificaram com nenhum clube.

Não obstante disso, Deloitte (2013) realizou um estudo sobre as finanças dos clubes no mundo e na lista de clubes que mais faturam no mundo. Portugal e aparecem em 22º e 31º (respectivamente), posições com apenas um representante cada: o Benfica, em Portugal; e Corinthians, no Brasil, arrecadando separadamente 5 vezes menos do que os primeiros clubes das ligas Inglesa e Espanhola. Aliado a isso, eles levantaram que ambos os países apresentam baixa ocupação das torcidas nos estádios e que ambos ainda possuem federações com problemas de má gestão dos eventos esportivos.

É importante citar que na Europa, principalmente na Espanha e na Inglaterra, os clubes funcionam como uma empresa tendo metas e gestão profissionalizada. Os estádios parecem verdadeiros shoppings centers, com lojas, restaurantes e possuem diversos espaços *vips* para reuniões de executivos. O *Manchester United* é tido como referência em diversificação de receitas e um bom uso da marca, que atrai torcedores de todo o mundo. A revista Forbes avaliou o clube em US\$ 1,9 bilhões de dólares, ocupando a segunda posição do mundo.

No contexto Português, segundo Nunes e Valério (1996) observa-se que a profissionalização do futebol veio a se concretizar em 1960, quando os clubes passaram a generalizar as transferências de jogadores de clube para clube e a trazer jogadores estrangeiros para reforçar as equipes. A principal característica dessa profissionalização é que se iniciou, pelos clubes mais tradicionais (Benfica, Sporting e Porto) até se expandir para os demais clubes como o Boa Vista e Sporting Braga.

Apesar de a profissionalização da gestão dos clubes em Portugal ter se iniciado há 54 anos atrás, o país ainda está em transformação. Prova disso é que, segundo a revista Record (2014), há uma preocupação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) na profissionalização dos árbitros, que serão remunerados com 2.500 euros mensais brutos, mais prêmios de jogos e patrocínios de camisas. O passo foi dado para diminuir os erros que o futebol português tem enfrentado nos últimos anos, incentivando-se, assim, os árbitros a focarem mais na carreira do futebol e, por consequência, possibilitando que as competições do referido país passem a ter mais credibilidade.

Além disso, é possível relatar também que, até pouco tempo, grande parte dos clubes portugueses, principalmente os de médio porte, começaram a criar departamentos de marketing visando obter resultados melhores e mais estratégicos com foco nos clientes e parceiros dos clubes.

Apesar da crescente necessidade por conhecimentos devido ao contexto da crescente profissionalização na gestão do futebol e principalmente marketing esportivo, Fagundes et al (2012) realizou um estudo que analisou a publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil e apontou que, dentre os principais periódicos e eventos científicos brasileiros no período de 1994 a 2011, foram encontrados apenas 23 trabalhos no período, tendo uma média de 3 ou 4 trabalhos por ano no país. Esse estudo revelou que 85% dessas publicações foram realizadas no sudeste e que a maioria deles foi impulsionada por eventos científicos e grandes universidades já fortes no tema.

Ainda quanto a revisão bibliográfica sobre marketing esportivo realizada por Fagundes, 11 publicações foram relacionadas ao composto de marketing esportivo e 1 a segmentação e posicionamento no esporte, o que mostra que as publicações sobre o composto de marketing estão entre as mais frequentes e as sobre posicionamento, entre as menos frequentes.

Ademais, não consta nenhuma publicação que investiga essas duas vertentes do marketing, já que segundo Ribeiro (2007) o marketing “exige que uma empresa, (...), planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja”.

Dentre esses elementos os que mais chamaram a atenção da pesquisadora foram justamente os processos de negócio e comunicações da empresa, que se materializam por meio do composto de marketing praticados pelo Sporting Clube de Braga, principalmente por que é por meio dos processos de negócio que a empresa tem contato direto com o cliente e as comunicações da empresa que divulgam como a mesma pode atender as necessidades deles. Neste contexto, o posicionamento torna-se relevante ao ponto que dita estrategicamente as diretrizes para as ações de composto de marketing do clube sobre como o consumidor pode ser atendido em todos os âmbitos de produto, preço, praça e promoção.

Portanto, tendo em vista as semelhanças no estágio de profissionalização entre o Brasil e Portugal e a necessidade de publicações sobre o tema de marketing, esportivo no Brasil principalmente com foco em posicionamento e composto de marketing, este estudo se propõem a estabelecer a relação entre esses dois componentes do marketing e entender como podem impactar no comprometimento do consumidor. Assim, é importante entender a integração entre o posicionamento e o composto de marketing para saber se o valor que está sendo entregue aos torcedores tem algum impacto no comprometimento dos torcedores.

1.1 Formulação do problema

De acordo com o cenário de profissionalização dos clubes de futebol e sabendo da necessidade de se manter o equilíbrio entre resultados desportivos e financeiros, com certeza surge a necessidade de uma nova postura do clube perante seus torcedores para que de alguma forma eles se tornem comprometido com o clube, pois para gerar lucro, é preciso envolver mais os torcedores, fazê-los consumir mais produtos e comparecer aos jogos do clube.

Mas como será que o clube estabelece essas relações com seus torcedores? Qual o valor ou proposta de produto que se deve ser oferecido a eles? Será que

garantir vitória nos jogos é suficiente para gerar receita e atrair os torcedores para os estádios?

Tendo esses questionamentos em mente, o principal problema investigado no presente trabalho é:

Como é a integração entre o posicionamento e o composto de marketing do Sporting Clube de Portugal e como isso afeta o comprometimento do consumidor para com o clube.

. Portanto, o estudo visa, principalmente, entender como o clube estrutura seu posicionamento e seus respectivos preços, praças e promoções para atender e se relacionar com seus mercados. Abordar-se-ão também a conceituação de desses temas no contexto do futebol português ressaltando, inclusive, a visão do mercado ao explorar qual a percepção dos torcedores quanto à imagem do Clube estudado e comparando o composto de marketing com os 3 maiores times de Portugal, para entender se as práticas do clube são as mais adequadas.

1.2 Objetivo Geral

Optou-se por entender o porquê um clube focado no comprometimento deve criar uma cultura com foco no cliente, perpassando ações tanto estratégicas quanto operacionais. Para trazer a visão estratégica, optou-se por estudar o posicionamento e, para estudar a visão operacional, entender como o composto de marketing do clube propõe valor para seus clientes. Com isso, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar o posicionamento e o composto de marketing praticado pelo Sporting Clube de Braga na equipe A de futebol e como esses componentes impactam no comprometimento do torcedor.

1.3 Objetivos Específicos

1. Caracterizar a empresa, sua história e o departamento de marketing;
2. Identificar qual é o posicionamento e público-alvo proposto pelo clube;

3. Identificar o posicionamento percebido por seus torcedores;
4. Comparar se o posicionamento proposto pelo clube é o mesmo percebido por seus torcedores;
5. Verificar como o posicionamento e marketing de relacionamento estão relacionados no clube.
6. Caracterizar o marketing mix da empresa do evento esportivo;
7. Comparar o marketing mix do clube com os dados disponíveis do Sporting, Porto e Benfica;
8. Checar a relação do posicionamento e do marketing mix ;
9. Verificar como o composto de marketing e o marketing de relacionamento estão relacionados no clube.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING ESPORTIVO

Leoncini e Silva (2001) apontam que as organizações desportivas por natureza buscam administrar um equilíbrio entre desempenho esportivo e desempenho financeiro para alcançar o sucesso a médio e longo prazo. Desempenho esportivo é o resultado que o clube tem nas competições que participa e que pode ser medido pela posição que ocupa na competição, já o desempenho financeiro pode ser considerado como o lucro operacional que a empresa obtém em um dado período. Os principais custos de futebol são gastos com salários, contratações e prêmios dos profissionais; e as principais receitas são advindas da exploração do mercado dos torcedores.

Dado essas questões pode-se afirmar que além de entretenimento o futebol pode ser encarado como um negócio que exige além de qualidade nos serviços prestados (eventos esportivos), necessita também obter resultados financeiros satisfatórios. Dessa forma a profissionalização da gestão do futebol se tornou uma demanda cada vez mais crescente justamente por causa dessa transição que o futebol sofreu, já que antes era uma forma apenas de entretenimento, porém atualmente movimentava bilhões de dólares no mundo inteiro, além de fornecer empregos e impactar outras indústrias que decidem se relacionar com empresas do ramo, principalmente por meio de patrocínio e merchandising.

Nesse cenário o marketing torna-se essencial para manter esse equilíbrio demandado pela profissionalização dos clubes. Marketing pode ser definido como “a atividade, o conjunto de conhecimentos e o processo de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que satisfaçam as necessidades de consumidores, clientes parceiros e sociedade como um todo” (Pitts e Stollar, 2002). Para conseguir satisfazer essas necessidades é preciso estudar o comportamento desses consumidores para que da forma mais eficiente possível a empresa consiga gerar lucro e fidelizar as partes interessadas.

Devido à grande importância do marketing tanto para a empresa quanto para a sociedade, o marketing deve constituir parte de cada departamento da empresa,

representando um esforço de todos, independentemente de suas funções, a fim de promover o crescimento rentável num ambiente de competição intensa e proliferação de produtos e custos (Pitts e Stollar, 2002).

No contexto esportivo, Romão (2007) ressalta que o esporte vem oferecendo ótimas condições de comunicação entre as empresas e seus clientes. O fato de associar valores intangíveis, no evento esportivo, com ampla disseminação social torna a marca corporativa mais próxima das características específicas das identidades dos torcedores, potenciais público-alvo das empresas. Por causa disso o marketing através do esporte tem potencial para superar as formas tradicionais de comunicação, podendo ser usado principalmente no patrocínio em que empresas podem se associar a clubes esportivos para além de ganhar visibilidade passar valores associados a saúde e bem-estar.

Ainda nessa perspectiva de marketing como instrumento de comunicação, Gonçalves (1994) afirma que a grande diferença do marketing esportivo para o tradicional é que o marketing esportivo permite que a empresa obtenha simultaneamente alto retorno institucional em comparação ao retorno obtido com as demais campanhas de promoção de produtos. Em contra partida, é claro, a equipe na qual o dinheiro está sendo investido deve apresentar resultados dentro de campo.

Apesar de o termo “marketing esportivo” ter sido lançado em 1978 para descrever atividades inerentes ao trabalho de marketing que cada vez mais utilizava o esporte como veículo promocional segundo Viana (1994) o marketing esportivo não pode ser encarado apenas como um veículo para empresas que não são do ramo esportivo.

Segundo alguns autores, é falho encarar o marketing esportivo apenas com sua faceta promocional. Para Bervilaqua (1996), o marketing esportivo é composto pelo “marketing do esporte” e “marketing por meio do esporte”. O “marketing do esporte” é o marketing trabalhando para melhorar os produtos e serviços esportivos de academias, clubes de futebol e etc, podendo trabalhar desde definição de como deve ser a abordagem de alguns clientes específicos ou como vender melhor calçados e camisas de time; porém o “marketing por meio do esporte” são atividades ou produtos que fazem o uso do esporte apenas como veículo promocional.

Além disso, o marketing esportivo não deve se prender apenas aos resultados desportivo de um clube e com isso não deve deixar que apenas a vitória atraia o consumidor, já que a representação física caracterizada pela aparência e a localização do estádio também exercem um grande impacto sobre a atratividade de

evento esportivo (Mullin, Hardy E Sutton, 2004). Igualmente o estacionamento, serviços prestados, acessibilidade dos ingressos, segurança, conforto das poltronas são atributos que influenciam na percepção de valor do consumidor e devem ser bem geridos pelo marketing do clube.

Segundo Szymansky e Kuyper (1999), há uma relação muito grande entre os resultados que um clube de futebol atinge no campo com sua lucratividade, dessa forma a melhor ação promocional que um clube pode ter perante seus torcedores é obter ótimos resultados, participar de campeonatos com alta visibilidade nacional, continental e mundial. O sucesso do time aumenta a atratividade não somente para com os torcedores, mas para com a mídia e patrocinadores, atingindo todos os seus mercados sejam eles diretos – consumidores- ou indiretos- outras empresas, além de aumentar o valor dos jogadores e os demais profissionais do clube.

Porém nem sempre o clube esportivo pode contar com a vitória em todos os campeonatos que participa. Assim, para que o desempenho ruim no campo não afete drasticamente as receitas do clube, ele conta com a efetividade do marketing para com seu público, conseguindo promover ações que envolvam e cativem seus fãs e sócios não somente com seu produto principal, mas com subprodutos do clube (Mullin, Hard e Sutton, 2004).

Portanto o marketing esportivo é muito mais abrangente do que apenas um instrumento de comunicação e deve ser usado para que a receita do clube não dependa somente de resultados desportivos. Nesse contexto o marketing esportivo precisa criar um relacionamento duradouro com seus clientes, para que essa fidelidade dê retornos financeiros para o clube.

2.2 Marketing de relacionamento

Segundo D'Angelo, Schneider e Larán (2006) “o marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo” e segundo dessa forma, “profissionais de marketing devem se concentrar menos no jogo e mais em criar uma experiência ao consumidor” (Branch (1992), apud FERNANDEZ, 2004, p.44).

Para Fleury, Alejandro e Feldmann (2004) quanto maior o nível de fidelidade do consumidor a seu clube, maior a chance de retorno daquele ao estádio e a busca frequente por novos produtos trazendo receitas para eles por meio de licenciamento de produtos, ingressos etc. Para Branch (1992, apud FERNANDEZ, 2004, p.44) o marketing de relacionamento tem como principais objetivos além do aumento de vendas e o foco numa relação a longo prazo com o consumidor.

Sheth e Parvatiyar (2013) afirmam que para alcançar esses dois objetivos utiliza-se o banco de dados como ferramenta essencial, pois este contém informações do processo de compra dos clientes, munindo os clubes esportivos além de informações demográficas e psicográficas, de informações primárias de consumo na loja específica. Além disso, corroboram com Fleury et al (2014) quando afirmam que ações com mais ênfase em atos de colaboração e interação com os torcedores geram mais receita e compras por consumidor (per capita). Gorski (2012) afirma que essas práticas funcionam como um suporte à venda, “aumentando a produtividade do vendedor, (...), liberando tempo para que se dedique à negociação e fechamento de venda.

Na prática as organizações usam pouco do potencial de marketing de relacionamento, aproveitando apenas parte do banco de dados e informações disponíveis (Bee e Kahie, 2006). Esses autores citam o exemplo de organizações que coletam apenas dados demográficas e de compra dos produtos, que geralmente não explicam por que aqueles produtos específicos estão sendo adquiridos por aquele preço e naquele local em particular. Essas informações são importantíssimas por que é com eles que o relacionamento com o consumidor pode se tornar estreito.

Quanto ao envolvimento dos torcedores ao clube, não basta apenas entender o consumidor utilizando banco de dados, é preciso que o clube também saiba como envolver o público. Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam que independente do resultado nos jogos, todos os clubes podem tirar proveito para alavancar suas marcas e envolver seus torcedores. Eles afirmam que o segredo está em compartilhar valores com seu público alvo. Gordon (1998) reforça que a semelhança de valores entre a empresa e seu público-alvo é importante por que diferenças culturais podem prejudicar o relacionamento com o consumidor e essa semelhança nada mais é do que a reflexão da estratégia da empresa focada no cliente.

Bee e Kahie (2006) concordam com isso e ainda citam 3 níveis de comprometimento que consumidores podem ter quanto a um clube esportivo:

Complacente (Primeiro nível), Identificado (Segundo Nível) e Internalizado (Terceiro Nível). Para eles o nível mais profundo de comprometimento é o de internalização que como Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam que compartilhar valores com os torcedores é um laço mais forte do que obter sempre vitória desportiva.

O nível de comprometimento segundo Bee e Kahie (2006) pode ser explicados com maior profundidade a seguir:

Complacente – é a relação mais superficial entre o clube e o consumidor sendo baseada em fatores externos, curto prazo e geralmente serve como primeiro passo no relacionamento. Nesse caso o indivíduo procura a reação favorável de um grupo ou pessoa pela associação a determinado clube. A associação inclui a existência de uma recompensa monetária ou social.

No caso da recompensa social, o consumidor evita os produtos que podem gerar uma reação negativa de um determinado grupo e aceita o que gera reações positivas. A recompensa monetária pode ser direta ou indireta (como programas de fidelidade). Nesse caso a exclusão da recompensa gera o fim do relacionamento entre as partes. Os clubes podem promover esse relacionamento encorajando atividades em grupo nos estádios, como a venda de tickets para os empregados ou para programas de recompensa de uma determinada empresa.

1) Identificação – A identificação está relacionada a auto-estima dos consumidores. Se o clube obtiver vitórias, o torcedor se sente vitorioso, porém se, fracassa, o mesmo ocorre perante a forma como ele se sente. Essa identificação se expande para os jogadores, técnicos e administração da empresa, criando um laço psicológico com atletas e o clube esportivo. Portanto, é essencial que os jogadores, técnicos e funcionários da empresa possam refletir o que seus consumidores alvo esperam, agindo conforme o que a empresa se propõe perante a sociedade e buscando fugindo de escândalos midiáticos.

Assim, o clube deve ser visado, atrativo e desejável pelo o consumidor. Kale at al (1988, apud BEE e KAHIE, 2006, p.108) afirmam que nesse estágio de relacionamento a vitória, auto identificação e auto expressão são essenciais para a continuidade da relação entre as partes. Fazer promoção de produtos licenciados que estampam a marca da empresa, dar brindes que ligam o torcedor ao clube e promover a interação com os jogadores são mecanismos essenciais para criar uma identificação do torcedor com o clube. Porém, apesar de ter um vínculo maior com o consumidor,

esse nível de comprometimento ainda sofre influência da “necessidade de aceitação grupos e indivíduos” que seus consumidores têm.

2) Internalização – a internalização acontece quando o indivíduo compartilha seus valores mais intensos com o clube ou seus jogadores. Enquanto a internalização é mais a longo prazo, a ‘complacência’ e a “identificação” são mais superficiais. Para atingir esse estágio o clube necessita combinar os valores que seus consumidores alvo apreciam com os valores que a organização possui e pode demonstrar. Dessa forma, segundo esses autores o relacionamento se tornará de longo prazo, sem depender dos resultados desportivos do clube.

Segundo Kahle et al (1988, apud BEE e KAHIE, 2006, p.108) muitos relacionamentos no marketing são criados quando os valores do consumidor recebem a máxima atenção. Segundo a linha de raciocínio de Bee e Kahie (2006) em alguns casos alguns *fans* apreciam mais atletas e times com valores semelhantes aos seus do que o sucesso do clube. Compartilhar informações sobre histórico da empresa, vitórias, momentos importantes, comemorações são mecanismos importantes para criar um relacionamento nesse estágio.

Além da identificação do consumidor com o clube é necessário que ele esteja satisfeito com o pacote de valor oferecido pela empresa (Nickels e Wood, 1999) e para assegurar isso é de suma importância que os clientes cujo clube deseja gerar valor sejam bem definidos para oferecer produtos e serviços alinhados a eles e para isso é preciso estabelecer na cabeça dos consumidores que é a melhor marca para atender suas necessidades.

2.3 Posicionamento e público-alvo

Segundo AL Ries e Trout (1987, p. 05) “nossa sociedade está sendo bombardeada constantemente por propagandas e informações”. Para que a mensagem que a empresa deseja passar para o consumidor seja realmente efetiva é necessário definir muito bem para quem você destina aquela mensagem e passa-la de uma forma bem objetiva para que ela não seja apenas mais uma mensagem, mas seja a mensagem da empresa que os consumidores desejam consumir.

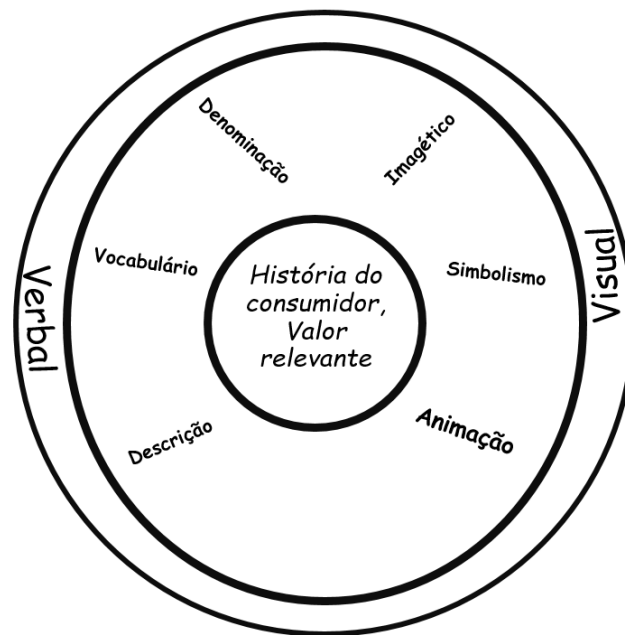
Segundo Kotler e Keller (2006) posicionamento “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Para eles, “a empresa entende as necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e então posiciona seu produto e sua imagem de forma que o seu público o diferencie”. Al Ries & Trout (1987, p 2) trazem uma visão um pouco diferente quando afirmam que posicionamento não é o que você faz com o produto, mas sim com o nome, preço e embalagem dele para projetar uma mensagem simples e clara para a mente do consumidor sobre o que a sua empresa pode oferecer, para que, assim como Kotler e Keller (2006) afirmam o produto seja diferenciado na mente do seu público –alvo.

Tybout e Calder (2003) afirmam que o posicionamento pode ter 3 abordagens: a de planejamento, de propaganda e de design. A primeira é feita no período de planejamento de marketing e apresenta foco no que a empresa deseja fazer quanto a seus produtos e não propriamente tem o foco no cliente. Esse posicionamento estratégico vai guiar a cultura da empresa, além de tomadas de decisões estratégicas no dia-a-dia empresarial. A segunda é o oposto da abordagem de planejamento, pois apresenta o foco no cliente e na comunicação de marketing oferecendo uma promessa ao consumidor do que pode ser aquele determinado produto, geralmente é construído por agências de propaganda. Por último, a abordagem de design busca um equilíbrio entre as duas anteriores e apesar de manter o foco no consumidor é a negociação entre interesses das partes interessadas na organização.

Segundo esses autores o design “é uma aparência, uma sensação que transmite um significado” e “ele pode ser expresso verbalmente por meio de palavras ou sons e visualmente por meio de imagens e fotos”. Eles ainda afirmam que tanto a parte verbal quanto visual gira em torno do valor e da experiência que a empresa deseja gerar para seu consumidor. Com isso, tanto a parte visual quanto verbal devem girar em torno da mensagem única que a empresa deseja transmitir a seus torcedores.

A imagem a seguir reflete esses dois pilares dentro de posicionamento segundo a escola de design:

Figura 01 - Esquema do design da marca



Fonte: Tybout e Calder, (2013), página 114

De acordo com a figura acima, a parte verbal é dividida para visualizar 3 tópicos: **denominação** que é dar nomes que reflitam algum significado para aquela empresa em questão; **Vocabulário** é desenvolver um conjunto de palavras que tem um significado especial para o grupo específico; **Descrição** compor frases que representam o significado único que a empresa pode oferecer a seus torcedores.

Quanto a parte Visual, é dividida em 3 tópicos: **Imagético** que ilustra o significado com fotos ou ilustrações reais que representem o significado específico da empresa; **Simbolismo** representa o significado único por meio de elementos mais abstratos; **Animação** que transmite o significado por meio do movimento e da transformação de objetos e formas.

Com isso, tendo o posicionamento bem definido, os produtos, preços, praças e promoções da empresa devem estar intimamente alinhados a ele para que a empresa alcance de forma efetiva seus clientes alvo.

2.4 Marketing Mix ou Composto de Marketing

Segundo Bennett (1997, apud Goi, 2009, p.2), o composto de marketing desdobra o planejamento de marketing para a prática. Goi (2009) afirma que o

composto de marketing não é uma teoria científica, mas um modelo que identifica as principais decisões que os administradores devem tomar para atender as necessidades dos clientes. As proporções do composto de marketing podem ser alteradas da mesma maneira e se diferenciar de produto para produto. Assim, baseado no que foi definido na segmentação, público alvo e posicionamento o composto de marketing para os produtos e serviços da empresa podem ser delimitados para atender exatamente as necessidades de seus consumidores.

Para Pitts e Stotlar (2002), o composto de marketing é composto por Produto, Preço, Distribuição e Promoção e pode ser representado pela seguinte figura:

Figura 02 - Composto de Marketing



Fonte: Pitts e Stotlar (2002)

A figura acima representa a relação que o composto de marketing tem com seus clientes, visando atender as necessidades identificadas de seus clientes-alvo.

Tão importante quanto ter os 4 p's definidos para cada produto oferecido pelo clube esportivo é ter o gerenciamento desses componentes de marketing. Mullin, Hardy e Sutton (2004) afirmam que o gerenciamento dos esforços de marketing "propõe que todos os elementos do composto de marketing devem ser analisados e integrados para que haja o máximo benefício tanto para a empresa quanto para os consumidores". Tendo em vista que o marketing também deve estar próximo a estratégia da empresa, refletindo em todas as ações voltadas para o consumidor seus valores, posicionamento e marca de uma forma integrada.

"O trabalho do gerente de marketing é desenvolver a combinação correta dos quatro Ps (produto, preço, praça e promoção), para proporcionar e manter o nível

desejado de satisfação do mercado-alvo” Gosling e Souza (p 2 2007). Morgan e Summers (2008, apud BARROS e TEGANI, 2008, p. 7) dizem que a medida que os resultados de marketing vão sendo mensurados há espaço para um realinhamento de estratégias desse composto de marketing para melhor atender o consumidor e as necessidades da empresa. Esse processo torna o composto de marketing dinâmico e cada vez mais adaptado aos seus clientes.

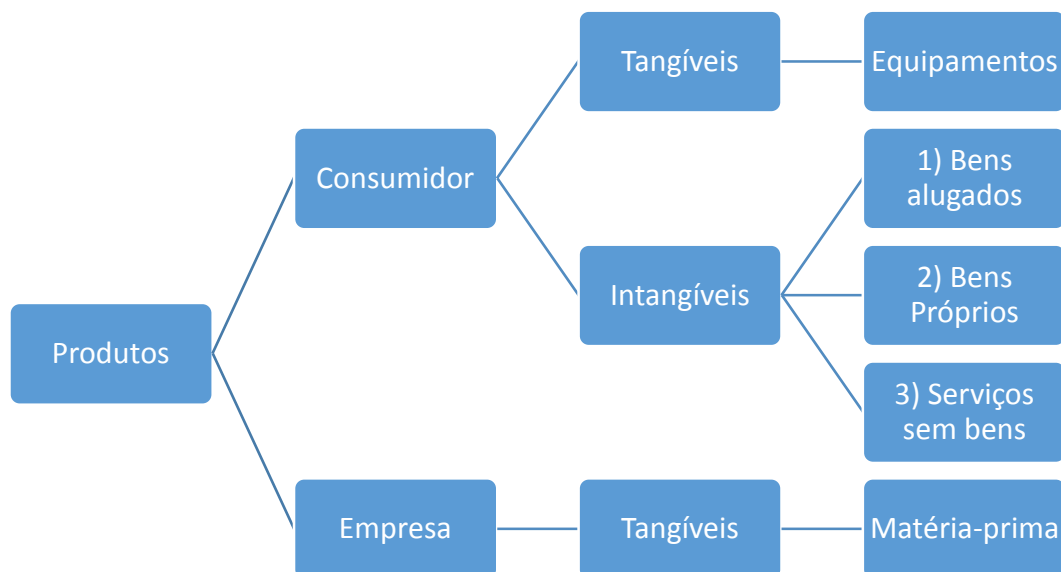
Para entender de maneira um pouco mais específica como funciona a dinâmica do composto de marketing, a seção a seguir apresentará o conceito de cada componente e como ele acontece no clube estudado.

2.4.1 Produto

Pitts e Stotlar (2002) definem produto como algo que representa a vontade do consumidor, podendo ser um bem, serviço, pessoa, lugar ou ideia com atributos tangíveis ou intangíveis que satisfaça essa necessidade. Estratégias de preço, ponto e promoção são elaboradas especificamente para o produto com o intuito de aumentar as chances de vendas.

Os produtos podem ser classificados de acordo com sua finalidade, sendo eles vendidos para uma empresa ou para o próprio cliente que irá usufruir o produto (Evans e Berman, 1987). A imagem a seguir representa essa classificação:

Figura 03: Classificação de produtos



Fonte: Elaboração própria baseada em Evans & Berman (1987)

Os produtos de consumidor são aqueles oferecidos ao consumidor final para uso pessoal ou doméstico e incluem bens tangíveis e intangíveis.

- Os bens tangíveis geralmente são equipamentos utilizados para praticar o esporte. Exemplos: tacos de baseball, uniformes e lanchas.
- Os bens intangíveis podem ser divididos em três categorias: 1) serviços de bens alugados, 2) serviços de bens próprios e 3) serviços sem bens
 - 1) Serviço de bens alugados é o aluguel do produto em um determinado tempo enquanto o esporte é praticado. Como exemplo tem-se um clube de tênis alugando a raquete para seus clientes jogarem enquanto estiverem no local.
 - 2) Serviços de bens próprios são aqueles de reparo ou alteração em bens de propriedade do consumidor como, por exemplo, limpeza de tacos de golfe no clube.
 - 3) Serviços sem bens são aqueles que não envolvem bens, sendo serviços pessoais oferecidos pelo vendedor. Na indústria do esporte tem-se como exemplo aula de golfe, aula de tênis, partida entre 2 equipes ou contratação de uma empresa de marketing esportivo para promover uma maratona em uma cidade.

Os produtos de empresas são aqueles oferecidos a empresas para uso na manufatura de artigos esportivos, na operação de um negócio esportivo ou para revenda. Como exemplo, é possível citar a compra de grafite e outros materiais por parte de uma empresa que fabrica tacos de golfe.

O foco desse trabalho está justamente no serviço sem bens, o qual o evento de entretenimento de futebol se encaixa. A grande característica desse evento é o alto risco envolvido, em que mesmo que o clube seja muito bem preparado e tenha os melhores jogadores os resultados são incertos (Kotler, Rein e Shields, 2008).

Mullin, Hard e Sutton (2004) afirmam que o evento esportivo vai muito além do que acontece entre as 4 linhas do campo, pois é composto por todo o ambiente que envolve esse evento (Mascotes, música, vídeos, interações com o público e etc). O cliente paga então não somente pela partida propriamente dita, mas pelo conjunto de experiências que vai viver no estádio. Também fazem parte do produto esportivo a aparência das instalações esportivas, seu conforto e o acesso aos estádios e campos, considerando estradas, distancia da cidade e estacionamento (Morgan e Summer (2008),apud FLEURY et al. , 2013, p.8). Nesse contexto, o produto esportivo é

diferente cada vez que é consumido e para o fã ou participante a incerteza e a espontaneidade do produto esportivo é o que o torna atraente (Mullin, Hard e Sutton, 2004).

Segundo Kotler, Rein e Shields (2008) um evento esportivo deve contar com um bom desempenho esportivo dos clubes além de ser uma fonte de prazer e diversão para os torcedores. Para Malagrino (2011), o produto vendido pelo clube na perspectiva do cliente é o que acontecer antes, durante e depois do espetáculo esportivo, que geralmente dura 2 horas, no caso do futebol. A qualidade do serviço oferecido não depende apenas do clube, mas do clima, do desempenho em campo, possíveis contusões, além de outros aspectos (Malagrino, 2011).

Segundo Guaragna (2005) uma partida pode ser memorável por 3 motivos: pela emoção da disputa, pela importância do score final ou pela diversão proporcionada pelo ato de acompanhar a equipe juntamente com familiares e amigos. Dessa forma os clubes esportivos devem promover a emoção da disputa ao garantir um ambiente agradável e confortável no estádio, devem atrair um número suficiente de torcedores para o estádio e trabalhar para ter um time que proporcione partidas vencedoras ou no mínimo um belo espetáculo de futebol.

Com isso para que os torcedores voltem para o estádio é preciso que o evento supere suas expectativas tanto com o futebol apresentado quanto também com outros serviços como a comida e bebida vendida no estádio, estacionamento, estado dos assentos, espetáculos pré, durante e pós jogo, interações entre o clube e a torcida com a mascote, distribuições de prêmios e etc.

2.4.2 Preço

Preço é, segundo Boone e Kurtz (1989), o valor de troca de um bem ou produto, sendo valor de um produto um item aquilo pelo que o bem ou serviço pode ser trocado no mercado. “Enquanto elemento do composto de marketing, o preço cobra do consumidor uma contrapartida pelo que a empresa o oferece, seja produto ou serviço. Assim, dentro dessa relação de troca, a empresa obtém parte do valor proporcionado ao cliente sob forma de recompensa monetária” (Barbosa et al, 2010).

Segundo Nobel (1999) o preço é um diferencial competitivo por que pode aproximar ou atrair o consumidor, impactando diretamente na decisão de compra dele. Nesse aspecto a decisão do consumidor pela compra é afetada por diversos fatores como quanto o consumidor pode pagar, se o produto obtido tem o valor exigido, da reação dos amigos influência dos familiares e a garantia do produto e os serviços estendidos (Pitts e Stotlar, 2002).

Quanto a determinação do preço de colocação de um produto, é preciso considerar o preço dele no mercado praticado pelos concorrentes (Barbosa et al, 2010). Isso é importante, pois é possível saber o quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto ofertado e, com isso, a empresa fornece um produto a um preço justo, conseguindo ofertar produtos nem com um preço menor nem maior ao que os consumidores estão dispostos a pagar.

Depois de coletar todas as informações sobre o preço praticado no mercado e assim montar os possíveis preços dos serviços e produtos é preciso também entender quais são as melhores estratégias para estimular a compra do consumidor. Para Kotler e Keller (2006) existem diversas técnicas que estimulam, diferenciam a compra e pode ser classificada em preço promocional e preço diferenciado, dentre elas destaca-se algumas que são utilizadas por clubes esportivos para melhorar as vendas conforme o quadro a seguir:

Quadro 01 - Classificação de preço

| Preço Promocional | Preço diferenciado |
|---------------------------|----------------------------------|
| a) Preço ocasião | c) Preço por segmento de cliente |
| b) Descontos psicológicos | e) Preço por localização |
| | f) Preço por período |

Fonte: Elaboração própria, baseado em Administração de Marketing Kotler, Keller (2006)

Os preços promocionais são técnicas para estimular a compra antecipada. Segundo os autores, esses preços costumam não ter efeito e se funcionam rapidamente são copiados pelos concorrentes. Elas são estratégias que visam o curto prazo, e trazem resultados pontuais. No ramo esportivo destaca-se o preço ocasião e os descontos psicológicos.

a) “Preço ocasião acontece quando as empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair clientes.” Exemplo: mês dos namorados tem promoção para casais nos eventos esportivos.

b) “Descontos psicológicos é a estratégia de estabelecer um preço artificialmente alto e depois oferecer um desconto substancial. “

Os preços diferenciados, por outro lado, são praticados pelas empresas quando elas adéquam seus preços básicos para acomodar diferenças de clientes, produtos, locais e assim por diante. “Essa prática acontece quando uma loja vende um serviço/produto por dois ou mais preços que não refletem a diferença proporcional de custo” (Kotler e Keller, p. 450, 2006). Portanto podem cobrar menos de quem compra um volume maior ou cobrar diferentes valores dependendo dos compradores como nos exemplos a seguir:

c) “Preço por segmento de cliente são preços diferentes do mesmo produto ou serviço que são cobrados de diferentes formas dependendo dos grupos de clientes.” Por exemplo: ingressos mais baratos para idosos e crianças nos eventos esportivos.

d) “Preço por localização é quando o mesmo produto tem preços diferentes em locais diferentes, mesmo que o custo de oferecer em cada local seja o mesmo”. Por exemplo: No estádio o preço da poltrona varia de acordo com a localização do assento.

e) “Preço por período é quando os preços variam de acordo com a temporada, dia ou hora. Por exemplo: Hotéis reduzem as diárias para o fim de semana”

O preço é o elemento do composto de marketing mais flexível, pois pode variar segundo o tipo de evento que vai acontecer. Mihai (2013, apud FLEURY et al, 2013, p. 4), pode-se criar pacotes de produtos que se adequem ao tipo de público que deseja atingir na praça esportiva, seja para a família ou para empresas.

2.4.3 Ponto, Praça ou Distribuição

Ponto é, para Pitts e Stotlar (2002), onde e como uma empresa leva um produto de seu lugar de produção ou origem a um local em que o consumidor-alvo possa ter acesso a ele. Produtos, no caso, incluem pessoas, lugares, bens, serviços e ideias. Distribuição envolve identificar canais de distribuição e intermediários, determinar os

custos da distribuição, determinar o melhor processo e intensidade da distribuição. Dessa forma, bens caracteristicamente manufaturados numa fábrica devem ser transportados da fábrica para o mercado.

Já os serviços devem ser transferidos ao consumidor de um jeito diferente, uma vez que, no caso esportivo, uma partida de futebol, por exemplo, não existe até que os jogadores o produzam. Trata-se de um produto produzido e consumido simultaneamente (Kotler, Rein e Shields, 2008). Num jogo esportivo o consumidor é participante, já que pagou pelo produto, porém só tem acesso quando comparece no local e no horário estipulado (Pitts e Stotlar, 2002). No caso, o ponto exige que se conheça o tipo de produto e qual é a melhor maneira de levar esse produto ao consumidor, ou de levar o consumidor ao produto já que a natureza do produto indica qual é a melhor forma para que o sistema de distribuição aconteça.

Nesse cenário, segundo Pitts e Stotlar (2002) os conceitos de produtos tangíveis e intangíveis são muito importantes para entender como a distribuição pode ser diferente e específica para cada produto. Produtos tangíveis são objetos físicos. A maioria é fabricada em quantidade maciça numa fábrica e tem de ser transferida a um lugar de compra – varejista ou atacadista. Por exemplo, calçados esportivos, que são produzidos em fábricas e têm de ser transferidos para uma loja, para chegarem aos consumidores finais.

Os produtos intangíveis, por outro lado, incluem serviços, lugares ou ideias. Muitos desses produtos não são produzidos enquanto o consumidor os encomende. Destarte, produtos de entretenimento funcionam dessa forma, já que são programados para dia, local e hora específicos e o consumidor tem que estar disponível para aquele dia, horário e local (Pittz e Stotlar, 2002). Morgan e Summer (2008, apud FIEURY et al., 2013, p. 8) citam como praça o local onde os ingressos são vendidos (bilheterias e internet), igualmente como onde os clubes e estádios estão localizados.

Para Kotler e Keller (2006) a maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais e para realizar essa parte do processo contratam intermediários que são conhecidos como canais de distribuição ou de marketing. Os canais de distribuição são organizações interdependentes que formam o conjunto de caminhos que o produto ou serviço segue para conectar produtores e usuários na realização da troca de valor (Keegan, 2005).

No caso do futebol, o evento esportivo é transmitido por diversos canais que permitem os torcedores acompanharem os jogos de formas variadas. A televisão, rádio, internet e via telefone celular fornecem a possibilidade de obter imagens, sons, notícias em tempo real do andamento da partida. O time de futebol é responsável apenas pela venda dos ingressos para os torcedores que optam comparecer ao estádio de futebol, cedendo os direitos às emissoras de televisão e rádio. Quanto aos torcedores que estão longe da região próxima à sede do clube, Fleury et al (2013) afirma que as empresas “podem encontrar na internet (redes sociais, sites e blogs) um canal adequado para atingir torcedores/consumidores que estejam residindo fora do país ou em viagens internacionais.”

Quanto aos eventos esportivos na Europa, a transmissão pode acontecer em TV aberta ou fechada, depende muito da forma como os direitos de transmissão de jogos acontece em cada país. Em Portugal o Modelo de transmissão dos jogos é “individual”, em que cada clube é responsável pela negociação dos próprios direitos. Este modelo se baseia fundamentalmente na capacidade de negociação de cada clube, o que permite que os clubes mais poderosos gerem ganhos superiores aos restantes.

No que diz respeito a outros produtos como bilhetes dos eventos esportivos, camisas e merchandising os clubes de futebol Portugueses montam pontos de atendimento mais parecidos com quiosques e distribuem na cidade, região e país que desejam, para fornecer seus produtos, podendo terceirizar ou não essa venda.

Para conseguir atender de forma adequada seus consumidores, o clube precisa ter o conhecimento e a definição do mercado alvo para assim tornar possível a melhor distribuição do produto (Fleury et al, 2013) adequando seus canais a seus consumidores-alvo.

2.4.4 Promoção

Amaral (2008) diz que promoção é a parte visível da informação que a empresa deseja divulgar seja ela uma ideia, comportamento ou serviço para seus consumidores e tem extrema importância para a sobrevivência das empresas. Na perspectiva do esporte pode ser “a função de informar ou influenciar pessoas sobre

os produtos, envolvimento comunitário ou imagem da empresa esportiva” (Pitts e Stotlar, 2002). Esses autores afirmam ainda que outra atribuição da promoção pode ser revitalizar uma imagem, como no caso de um produto que está ganhando má reputação, a promoção pode comunicar ao público uma nova imagem e afetar as vendas positivamente.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), as pessoas não vão comprar um produto se não souberem que ele existe. Logo, “a comunicação do marketing é utilizada para aumentar as vendas,(...) construir imagem positiva (...) e conquistar a lealdade dos clientes” (Barbosa et al 2010).

Dessa forma, os objetivos da promoção orientam-se: pela demanda, pela necessidade de informar ou pela imagem que deseja passar, com foco principalmente em afetar o comportamento, conhecimento ou atitude do público-alvo (Pitts e Stotlar, 2002).

O quadro abaixo mostra os 3 objetivos da promoção, os resultados desejados e o formato da mensagem para esses objetivos sejam alcançados.

Quadro 02 - Objetivos da promoção no esporte

| | Demanda | Informação | Imagem |
|--------------------|--|--|---|
| Objetivo | Afetar o comportamento | Afetar o conhecimento | Afetar atitude ou percepção |
| Resultado desejado | Compra do produto da empresa pelo consumidor | Orientar ou informar o consumidor sobre a empresa ou seus produtos | Que o consumidor pense na empresa em termos específicos: boa, positiva, brilhante, criativa, etc. |
| Mensagem | Persuasiva Orientada pela demanda | Informativa Lembrete | Informativa Persuasiva |

Fonte: Pitts e Stotlar (2002)

Além disso, segundo Kotler e Keller (2006) a promoção é composta por um mix de comunicação de marketing que juntos são seis formas essenciais na comunicação utilizadas pela empresa para atingir esses três objetivos:

- 1. Propaganda:** “Qualquer anúncio ou comunicação persuasivos veiculados nos meios de comunicação de massa em tempo ou espaço pagos ou doados por um indivíduo, empresa ou organização”. A propaganda permite que a mensagem seja repedita diversas vezes e que podem ser usadas para desenvolver na cabeça do consumidor que se comparado com outros concorrentes a empresa é a melhor opção. Exemplos: outdoors, anúncios impressos e eletrônicos.
- 2. Promoção de vendas:** “uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou compra de um produto ou serviço”. A promoção de vendas pode ser utilizada para chamar atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio. Exemplos: Prêmios e brindes, programas de fidelização e concursos, jogos e sorteios.
- 3. Eventos e experiências:** “atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca; diariamente ou em ocasiões especiais”. Esses eventos podem ser interessantes principalmente por que fazem o consumidor viver experiências que o levem a ser mais íntimos da marca, além de ser um tipo de venda não agressiva indireta. Exemplos práticos: Passeios pela fábrica, Museus corporativos e festivais.
- 4. Relações públicas e assessoria de imprensa:** “uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos. Explorar matérias e artigos em jornais e revistas para dar credibilidade a marca são exemplos mais autênticos e confiáveis para os leitores do que anúncios nesses meios”. Exemplos: Doações, Relações com a comunidade, seminários, palestras e revista corporativa.
- 5. Marketing direto:** “utilização de correio, telefone, fax, e-mail, internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta”. Exemplos: malas diretas, e-mail e telemarketing.
- 6. Vendas pessoais:** “interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos”. Exemplos: Apresentações de vendas, reuniões de vendas e programas de incentivos.

Todos esses componentes da comunicação ou promoção de uma empresa podem ser usados tanto para aquisição de novos clientes, quanto para a manutenção dos existentes. Segundo D'Angelo, Schneider, Larán (2006) as empresas que se preocupam muito com a aquisição de novos clientes acabam por prejudicar o relacionamento com os já existentes, pois devido a realidade competitiva das empresas e de priorização de verba tendem a investir mais em propaganda e promoção com foco em conquista de novos clientes e promovem poucas ações para a manutenção do relacionamento.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

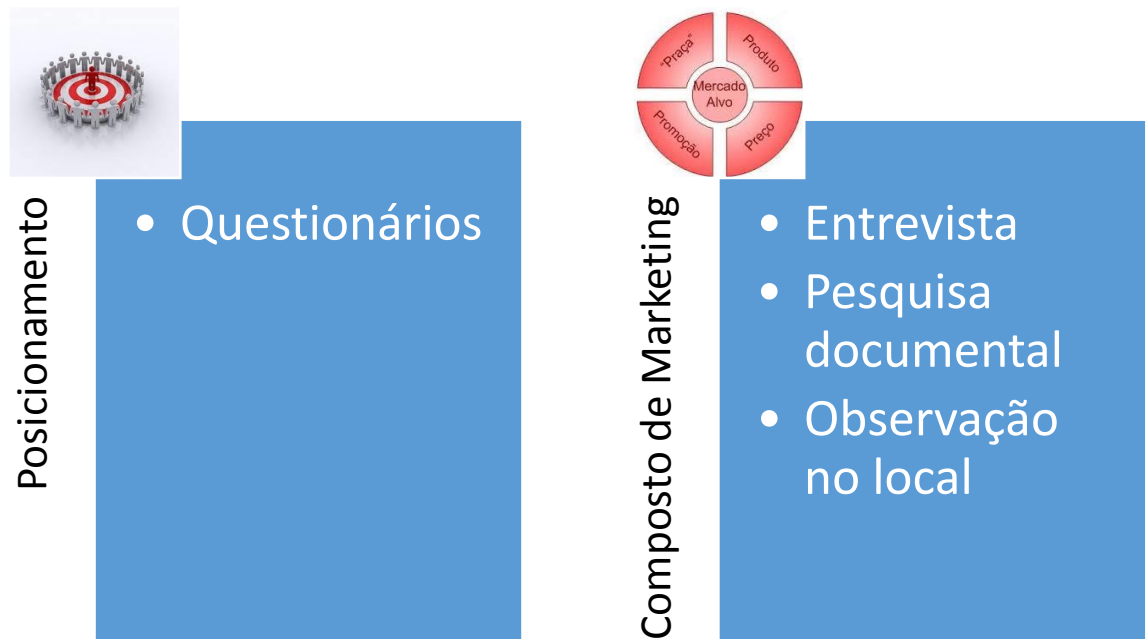
Essa pesquisa tem natureza qualitativa, sendo realizada por meio de um estudo de caso de caráter exploratório, com o intuito de entender como um clube esportivo estrutura seu posicionamento e composto de marketing e como isso é percebido por seus clientes e praticado por seus concorrentes. Para investigar alguns aspectos dentro de produto e promoção, optou-se também pelo apoio da abordagem quantitativa para entender a relação entre algumas variáveis dentro das análises produto e promoção.

O método escolhido para essa pesquisa foi o estudo de caso que pretende compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. Para Yin (2007) esse método é recomendado quando há um fenômeno a ser estudado, porém ele não pode ser abordado fora do contexto em que ocorre naturalmente, com isso é preciso coletar dados primários para conseguir desvendar o problema pesquisado. Com isso Investiga-se um fenômeno atual partindo do seu contexto real, utilizando várias fontes de evidências e é conduzido por proposições teóricas que conduzem a análise e a coleta de dados.

Para Cesar (2009), o método de estudo de caso permite a coleta de dados de múltiplas fontes principalmente baseadas em relatos, documentos ou observações utilizando inclusive dados de natureza quantitativa. Abordagem utilizada em alguns tópicos dessa pesquisa. Além disso, o presente trabalho opta pelo estudo de caso em seu caráter exploratório com o intuito de entender como o Posicionamento e o Composto de Marketing são praticados no clube em questão.

Tendo em vista que este trabalho é composto por dois blocos, um que se refere ao posicionamento e outro ao composto de marketing, optou-se por utilizar mais de um procedimento técnico para investigar sobre os assuntos. A tabela a seguir apresenta a relação entre os temas e os procedimentos técnicos utilizados.

Figura 04: Técnicas de pesquisa X Tema do trabalho, 2014



Fonte: Elaboração próprio

Tendo em vista que os objetivos do primeiro bloco giravam em torno do que o marketing pretendia que seus torcedores pensassem sobre o S.C. Braga e como isso realmente era percebido por eles, optou-se por instrumentos que coletassem dados diretamente do clube e de seus torcedores, apontados na figura como questionários. Por questão de limitação de tempo para a realização de entrevistas com todos os torcedores necessários, optou-se por construir um questionário e aplica-lo na internet pela acessibilidade que esse meio pode fornecer aos componentes externos a organização, torcedores. Com relação a perspectiva interna, optou-se por explorar o posicionamento pretendido pela empresa por meio de um questionário pela indisponibilidade da realização de uma entrevista com o diretor, por que apesar de ter concordado com a realização de uma entrevista, por ter se retirado do clube antes da data marcada, optou-se pela aplicação de uma série de perguntas em um questionário enviado por e-mail ao novo diretor.

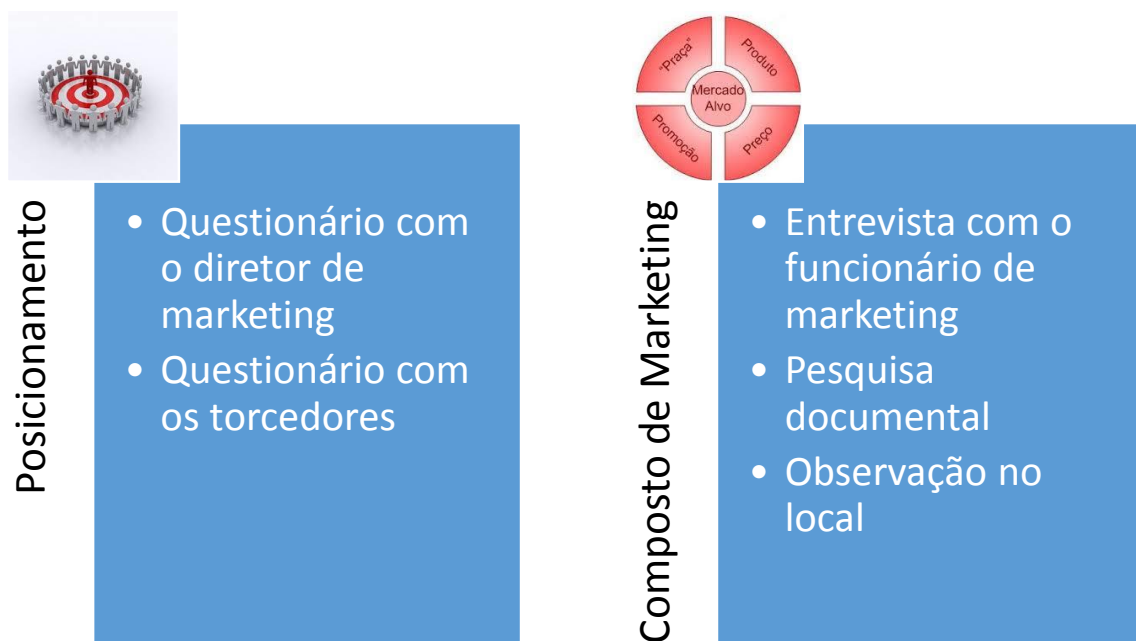
Quanto ao segundo bloco, pelo caráter mais impessoal do objetivo proposto que era caracterizar e comparar o composto de Marketing do S.C. Braga com os demais clubes de Portugal, optou-se por coleta de dados disponíveis na internet e principalmente os relatórios oficiais produzidos pelo clube. Porém apesar de a pesquisa documental ter sido a principal fonte de informação para esta etapa, optou-se pela entrevista interna com o funcionário do clube para entender com mais detalhes

qual era a proposta de composto de marketing. A observação no local foi instituída para funcionar como mais uma fonte de informação para enriquecer a percepção da pesquisadora quanto ao objeto de estudo e ir além da percepção que jornais, revistas e o próprio site do clube oferecia em suas publicações.

3.2 Participantes do estudo qualitativo

A figura a seguir estabelece a relação entre o instrumento de pesquisa e a população estudada.

Figura 05: Técnica de pesquisa X Público estudado



Fonte: Elaboração própria

No bloco de posicionamento, a priori era pretendido a realização de uma entrevista com o diretor do departamento de marketing para investigar a visão estratégica do clube. O principal objetivo era saber deles quais eram explicitamente os principais público-alvos, mensagens e imagens que o S.C. Braga deveria ser associado. Porém é importante destacar que a pesquisadora enfrentou um grande empecilho na realização da entrevista com o diretor do clube, já que o que havia concordado em fazer a mesma não pode comparecer a entrevista por ter se retirado

do clube. Tendo isso em mente, optou-se por esperar o novo diretor se familiarizar com o clube e enviar algumas perguntas estruturadas por e-mail para serem respondidas por ele.

Quanto a perspectiva externa do posicionamento que envolveu os torcedores, optou-se por aplica-lo com foco no público jovem, principal público-alvo do clube. Além disso, optou-se por aplicar um questionário com amostragem não probabilística, escolhida por conveniência via online, na plataforma *surveymonkey*, e foi distribuído em ambientes como o *facebook* do Sporting Clube de Braga e no fórum SuperBraga, que são ambientes compostos por simpatizantes do clube. Além disso, são locais em que poderiam conter mais torcedores, pois blogs e redes sociais são mais utilizados por jovens do que por quaisquer outras faixas etárias. Não estipulou-se uma amostra específica justamente pela incapacidade de mensurar a população de torcedores do clube.

Quanto ao bloco de composto de marketing, optou-se por realizar a entrevista com o funcionário mais antigo do departamento de marketing por recomendação do próprio diretor, que segundo ele, o funcionário indicado poderia descrever as atividades que compõe esse assunto com mais detalhes. Com relação à pesquisa documental selecionou-se principalmente os últimos relatórios e contas do clube, que referem-se aos últimos 4 anos, além de informações fornecidas no site oficial dos clubes, tanto do Braga, quanto do Sporting, Porto e Benfica, deste mesmo período, devido à recente profissionalização do clube, que impactou no início da documentação das informações que antes não eram armazenadas. Para a observação do local, realizou-se visitas ao estádio em dia de jogo para observar a dinâmica do clube como mandante de um jogo e aos bastidores para realizar as entrevistas de acordo com a disponibilidade da pesquisadora e dos funcionários do clube.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Antes de caracterizar os instrumentos de pesquisa nesta seção é importante ressaltar que todos os questionários e entrevistas aplicados nesse trabalho que tivesse contato com alguma pessoa de nacionalidade portuguesa passaram antes

pela validação semântica de um professor de Marketing da universidade do Minho, que foi consultado para sugerir mudanças de adequação a linguagem de Portugal e a abordagem de marketing da pesquisa quando necessário.

Para o bloco de posicionamento, tanto as entrevistas quanto os questionários foram construídos com base na teoria da escola de design de posicionamento proposta por Tibout e Calder (2013) . Como o objetivo nessa parte era comparar o posicionamento pretendido pelo clube com o observado pelos torcedores, era importante que ambas as partes respondessem as mesmas perguntas.

Assim, o questionário aplicado com o diretor foi construído em duas partes e era composto por 10 perguntas (Apêndice A). A primeira parte com foco no consumidor para entender qual era o público-alvo do clube e quais eram as estratégias desenvolvidas para esse público; e a segunda sobre o posicionamento conforme a teoria mencionada, questionando sobre como o clube pretendia ser visto pelos seus torcedores tanto quanto a aspectos visuais quanto verbais do posicionamento. A seguir serão elencadas as perguntas e os propósitos de cada uma:

Consumidor

1. Como o público-alvo do clube é dividido? (Ou seja, sabe-se que o S.C. Braga deseja atingir principalmente os adeptos da região do Minho, porém vocês tem estratégias direcionadas para alguns públicos em específico? Se sim, Quais são eles?

Essa pergunta foi levantada para saber qual era o público alvo que o clube priorizava suas ações.

2. Quais ações o Braga tem realizado para atender esses diversos públicos-alvo?

Essa pergunta quis investigar se realmente o clube estava implementando ações com foco no público-alvo citado anteriormente para começar a investigar a relação entre o posicionamento e o composto de marketing.

3. Essas ações tem gerado resultado? Quais são os mais significativos?

Entender se as ações empregadas a esses públicos são realmente efetivas e se esses resultados são monitorados.

4. Quais são as ações que o clube tem praticado atualmente para expandir o número de adeptos?

Investigar de que forma eles atendem os seus torcedores no geral e como eles tem trabalhado para aumentar o número de torcedores.

Posicionamento

5. Como o clube deseja ser visto perante os adeptos? (ou seja, qual o “posicionamento” que o clube tem trabalho com seu público?)

Entender qual a principal mensagem que o clube deseja passar para seus torcedores.

6. Quais os valores que o clube deseja que os adeptos associem ao S.C. BRAGA? (Ex: Determinação, alegria ...)

Entender quais os valores que o clube deseja que os torcedores visualizem no clube e nos jogadores.

7. Há algum slogan ou frase que vocês desejam que os adeptos imediatamente associem ao S.C. Braga?

Entender, dentre os aspectos verbais do posicionamento, qual a frase que o clube deseja que os torcedores associem a ele.

8. Há alguma palavra que o clube deseja que seus adeptos imediatamente associem ao S.C. Braga?

Entender, dentre os aspectos verbais do posicionamento, qual palavra eles desejam que os torcedores associem ao clube.

9. Há alguma imagem que o clube deseja que seus adeptos imediatamente associem ao clube?

Entender, dentre os aspectos visuais do posicionamento, qual imagem ou símbolo o clube deseja que os torcedores associem ao clube.

10. Como vocês tem reforçado essas mensagens das questões 5, 6, 7, 8 e 9 com o público-alvo de vocês?

Entender quais são ações práticas dentre o composto de marketing empregadas para reforçar a mensagem para o público-alvo do clube.

Ainda no bloco de posicionamento, porém com foco na investigação dos torcedores, o questionário continha 2 seções e 11 questões abertas. A primeira seção foi construída com base na teoria da escola de design do posicionamento, considerando perguntas acerca dos aspectos visuais e verbais do posicionamento, e se iniciava na pergunta 1 e finalizava na 7. A segunda seção foi colocada para levantar informações demográficas sobre os respondentes, sendo composta pelas perguntas 8 até a 11. A seguir serão elencadas as perguntas e os propósitos de cada uma pertencentes a primeira sessão do questionário.

01. O que o Sporting Clube de Braga representa para você?

Entender até que ponto o clube é importante para seus torcedores.

02. Descreva algum momento marcante que você viveu com o clube. (Seja no estádio, assistindo um jogo na TV ou em qualquer situação relacionada ao clube que tenha se tornado marcante para você)

Entender quais foram as principais experiências que os torcedores tiveram com o clube e além disso checar se elas foram associadas a jogos nacionais ou internacionais.

03. Há outra forma que usa para chamar o Sporting Clube de Braga? (Exemplo: O Porto é conhecido como “Dragão”). Se sim, por favor, responda no espaço disponível.

Entender, dentre a perspectiva verbal do posicionamento, qual palavra os torcedores associam ao clube.

04. Há algum slogan ou frase a qual você imediatamente associa ao clube Sporting Clube de Braga? (Exemplo: Uma frase bem conhecida do McDonalds é “I’m lovin`it”). Se sim, por favor, responda no espaço disponível.

Entender, dentre a perspectiva verbal do posicionamento, qual frase os torcedores associam ao clube.

05. Há alguma imagem que representa ou que traduz o que o Sporting Clube de Braga representa para você? Se não há nenhuma, por favor, responda que "Não há".

Entender, dentre a perspectiva visual do posicionamento, qual imagem ou símbolo os torcedores associam ao clube.

06. A imagem anterior (Gverreiros do minho) condiz com o que o clube representa para você?

Investigar se a campanha publicitária realizada alguns anos atrás pelo clube realmente foi legitimada pelos torcedores.

07. Qual a sua opinião quanto à mascote do Sporting Braga, acredita que ela representa o clube? Por favor, justifique sua resposta.

Verificar se a mascote do clube é legitimada pelos torcedores e verificar se ela está alinhada ao que o clube representa para eles.

Quanto ao bloco de composto de marketing, para a entrevista com o funcionário mais antigo do departamento de marketing, optou-se por conduzi-la com um roteiro semiestruturado de perguntas, deixando o funcionário livre para contar sobre o cotidiano do marketing do clube e durou cerca de 2 horas. Dessa forma, buscou-se manter perguntas voltadas para raciocínio de preparação para os eventos esportivos, tendo como principal objetivo entender como o composto de marketing era planejado para cada evento esportivo em cada um de seus elementos (preço, praça, produto e promoção) e também como era a rotina do departamento de marketing em um dia que o S.C. Braga jogasse em casa.

Para a pesquisa documental, selecionou-se principalmente as fontes oficiais do clube como o facebook e o site do S.C. Braga, Porto, Benfica e Sporting e os quatro relatórios e contas do clube. Além disso, coletou-se informações nos sites de notícias sobre futebol chamados de Trivela e o Público que produzem reportagens sobre futebol no mundo inteiro e no site oficial da Federação Portuguesa de Futebol, que é responsável pela organização do campeonato da primeira liga portuguesa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Toda a análise documental da pesquisa foi realizada com base nos últimos 4 anos abrangendo desde 2010 até 2014, isso devido à recente profissionalização do clube em questão a maioria dos documentos formalizados datam de 2010 em diante.

O primeiro bloco desse estudo que corresponde ao Posicionamento e contou com a aplicação do questionário para o diretor que foi respondido no dia 07 de Novembro de 2014, após a alteração de pessoa no cargo. Quanto ao questionário aplicado com os torcedores, foi realizado entre os dias 01 a 07 de Junho.

A tabela a seguir relaciona os temas estudados com os instrumentos de pesquisa utilizados para coleta de informações.

Tabela 01: Relação entre os temas estudados e os instrumentos de pesquisa para a coleta de dados.

| Tema | Instrumento |
|----------------|---|
| Posicionamento | Questionários aplicados com o diretor e torcedores e documento de relatório e contas do S.C.Braga (2010/11) |

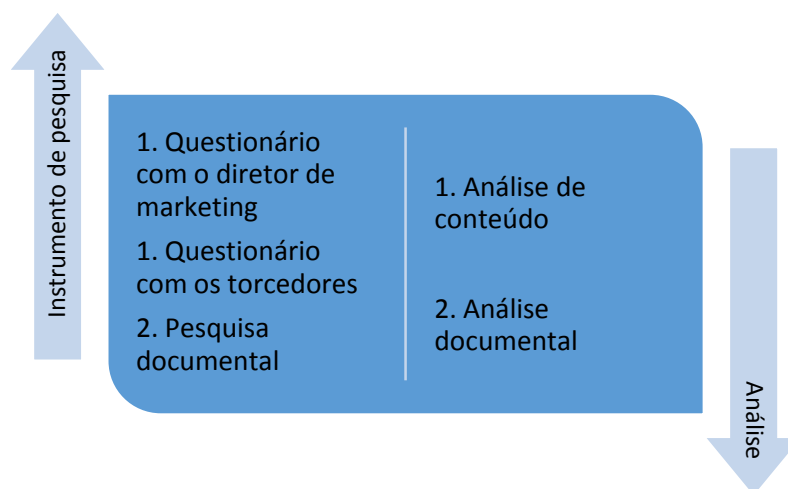
Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos questionários utilizou-se a análise de conteúdo prevista por Bardin que considera que “tudo o que é comunicação parece susceptível a análise” (Bardin, 2009), sendo comunicação tanto aspectos falados ou escritos. Para ele a análise do conteúdo deve ser iniciada pela codificação, depois categorização desses códigos em temas e por fim analisar a significância das expressões utilizadas por meio da quantidade de vezes que elas foram citadas e em que contexto elas foram citadas. Por isso essa pesquisa considerou que os temas mais relevantes foram os mais citados pelos torcedores e pelo diretor.

Quanto a análise documental dos relatórios e contas do Sporting Clube de Braga, optou-se por investigar principalmente as seções de “mensagem do presidente do conselho de administração”, “evolução da atividade da sociedade” que é dividido em “atividade desportiva”, “atividade econômica”, “resultado líquido” e “resultados financeiros” e, por último, “marketing” com o intuito de saber quais foram os principais resultados do clube segundo a visão deles.

A imagem a seguir representa a relação entre os instrumentos de pesquisa e a análise utilizada.

Figura 06: Relação entre o instrumento de pesquisa do posicionamento e a análise utilizada.



Fonte: Elaboração própria

Com relação ao Composto de marketing, a entrevista com o funcionário do clube aconteceu no dia 08 de Maio de 2014 com o intuito de entender como o clube se organiza para promover seus eventos esportivos no futebol. Os dados coletados nesta entrevista serviram de base para informações em todos os elementos do composto de marketing.

Os aspectos analisados no relatório e contas do S.C.Braga foram as seções de “mensagem do presidente do conselho de administração”, “evolução da atividade da sociedade” que é dividido em “atividade desportiva”, “atividade econômica”, “resultado líquido” e “resultados financeiros” e, por último, “marketing” dos anos de 2010/11 a 2013/14 com o intuito de saber quais foram os principais resultados do clube segundo a visão deles.

Ainda quanto coleta de informações em documentos, o site dos clubes foram utilizados para a coleta de informações sobre os preços, canais de distribuição e promoção praticados pelo Sporting, Porto, Benfica e S.C. de Braga. Não obstante disso, o site da Federação Portuguesa de Futebol foi utilizado para a coleta do desempenho desportivo do Sporting, Porto, Benfica e S.C. de Braga. Para a promoção foram coletadas notícias nos sites “Trivela” e “O publico” e postagens dos clubes citados no *facebook*.

Tabela 02: Relação entre os temas estudados e os instrumentos de pesquisa para a coleta de dados.

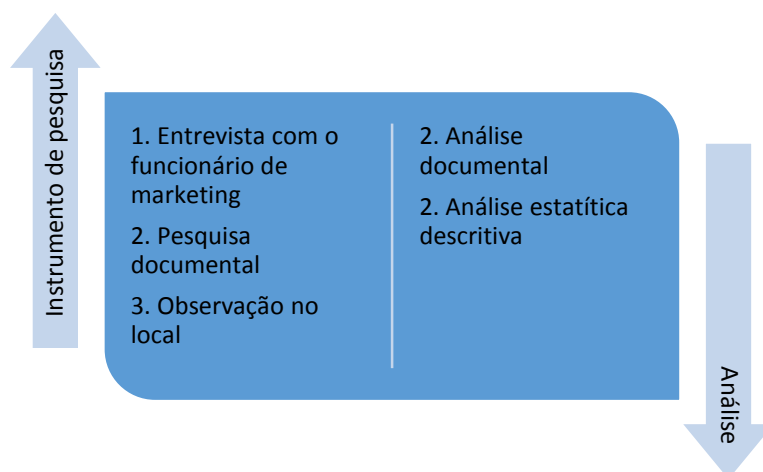
| Tema | Instrumento |
|-----------------------|--|
| Composto de Marketing | Observação local, entrevista com o funcionário (2014), quatro documentos de relatórios e contas do S. C. Braga (2010-2014) |
| Preço | Site dos clubes e entrevista com o funcionário (2014) |
| Praça | Observação local, Sites dos clubes e entrevista com o funcionário (2014) |
| Produto | Site da Federação Portuguesa de Futebol, entrevista com o funcionário (2014) |
| Promoção | Facebook dos clubes, Sites dos clubes, O público, Trivela e entrevista com o funcionário (2014) |

Fonte: Elaboração própria

Para o tratamento dos dados dos documentos, realizou-se uma análise documental e buscou-se comparar os dados do Sporting Clube de Braga com os do Sporting, Porto e Benfica que são os principais nomes da gestão e do futebol Português. Apenas nos referentes ao produto e promoção realizou-se uma análise estatística descritiva, aplicando media, moda, mediana, desvio padrão, correlação e utilizando o SPSS para o tratamento de dados. Quanto a promoção, em específico a parte relacionada a rede social, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009).

A figura a seguir apresenta a relação entre os instrumentos de pesquisa e as análises utilizadas.

Figura 07: Instrumento de pesquisa do composto de marketing e as análises utilizadas.



Fonte: Elaboração Própria

3.5 Contextualização do objeto do estudo

3.5.1 História do Sporting Clube de Braga

O clube foi fundado em 19 de Janeiro de 1921 por um grupo de homens e estudantes e era carinhosamente conhecido como “Arsenalistas de Braga”, por compartilhar as cores com o Arsenal FC da Inglaterra. Originalmente tinha como símbolo uma virgem e uma criança, sendo considerado por muitos fans um amuleto de sorte.

Depois de duas décadas figurando nas divisões inferiores do futebol, finalmente Braga estreou na Primeira Liga de Portugal na temporada de 1947/48 depois de ter passado as últimas 12 temporadas na segunda divisão. Em 1950 ganharam seu próprio estádio conhecido como o Estádio 1º de Maio, que foi a casa deles até 30 de Dezembro de 2003.

O Primeiro grande título do time aconteceu em 1966 contra o Vitória na final da Copa Portuguesa que garantiu ao clube uma vaga pela primeira vez em uma competição europeia.

A partir de 2003 a postura do Sporting Clube de Braga passou a ser diferente devido a gestão de Antônio Salvador da Costa Rodrigues que teve sua gestão marcada por melhorias no desempenho esportivo tanto em campeonatos Nacionais e

Internacionais. O presidente o clube faz parte do comitê administrativo de uma das maiores empresas de Braga na construção civil chamada 'Britalar' e com base nessa experiência de gestão passou a implementar novas medidas na empresa visando melhores resultados desportivos e financeiros, visando profissionalizar a gestão do clube.

Desde 1975 o clube marcou constante presença na Primeira Liga, ficando três vezes seguidas em quarto lugar nas temporadas 2004/05, 2005/06 e 2006/07, e foram um dos vencedores da Taça Intertoto em 2008, campeonato da UEFA em que participaram equipes que não alcançavam a classificação para as principais competições da UEFA (Liga dos Campeões da UEFA e Copa da UEFA/Europa Liga).

Em 2004 o clube mudou-se para um estádio mais moderno construído para ser sede da Eurocopa devido a um acordo entre a Câmara Municipal de Braga e o clube. Logo depois nomeara o novo estádio de "AXA" devido a um acordo com uma empresa de seguros para dar visibilidade a marca tanto no nome do estádio quanto em camisetas de uniformes, conferências de imprensa e zonas de treinos.

Em 2007 o clube funda o departamento de Marketing, que em 2008 resolve ficar mais próximo da Região do Minho, promovendo ações para que o clube passasse a ser conhecido como "Gverreiros do Minho". Segundo Carvalho (2011, apud. DIAS 2011, p. 55), líder da Claque Bracara em 2011, afirmou que o nome foi escolhido por que a cidade sempre foi guerreira e tem a sua historia ligada aos romanos, que habitaram a região no início de sua fundação. Segundo alguns jornalistas esse nome tem sido bem recebido pela população, conquistando desde crianças a torcedores mais velhos a se identificarem como "Gverreiros" da cidade.

A melhor colocação do clube na Primeira Liga foi na temporada 2009/10 quando ficou em Segundo Lugar, se classificando para a Liga dos Campeões nas temporadas de 2010/11 e 2012/13. Na temporada 2010/11 teve seu melhor desempenho em competições europeias ao chegar na final da Europa Liga contra o Porto FC, ficando em Segundo Lugar no torneio.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Marketing do Sporting Clube Braga

Nesta seção será descrito aspectos gerais de como o marketing é praticado pelo clube e seu principal desvio. Foram utilizados principalmente entrevistas coletadas por Dias em 2011 com diretores de marketing e comunicação e também com o líder da torcida organizada e com o capitão do Sporting Clube de Braga no ano de referência. Além disso, utilizou-se fragmentos da entrevista feita pela pesquisadora com o funcionário do clube.

Rui Romero (2011, apud DIAS 2011, p. 60), diretor de marketing do S.C. Braga no período, afirmou que o grande objetivo do clube é ser um dos quatro mais fortes dentre os times de Portugal. O que não necessariamente significa está em quarto lugar, mas que chega a repetir o feito do ano de 2013 em que o clube foi para a final do campeonato nacional e teve chances reais de ser campeão.

Com esse pensamento em mente, o marketing do clube desde sua criação há 7 anos atrás buscou principalmente melhorar o relacionamento com os torcedores e tem feito isso se adequando a definição de Bevilaqua (1996) de Marketing do esporte que encara o Marketing como algo muito mais abrangente do que apenas o “p” do composto de marketing promoção.

O grande desafio que o marketing do clube enfrenta na atualidade relaciona-se com o banco de dados sobre seus torcedores. Sabe-se que o sistema de informações no clube ainda é bem simples. Basicamente o que é praticado de sistema de informações é a newsletter que é enviada semanalmente a todos os cadastrados no site e no banco de dados do clube. O clube possui planilhas de informações sobre os torcedores, porém o programa utilizado atualmente é complexo e não é utilizado em sua totalidade, o que acaba inviabilizando o manuseio das informações a favor das necessidades do clube.

Devido à falta de integração entre a compra de bilhetes com os dados dos sócios torcedores que o clube tem, o clube não consegue saber quais são os sócios assíduo, o que faz com que eles percam a oportunidade de traçar planos para resgatar a tempo esses clientes que estão deixando de comparecer aos jogos e gerar receita com isso.

O estágio atual do clube corrobora com a afirmação de Bee e Kahie (2006) quando dizem que as empresas utilizam apenas parte do potencial do banco de dados e informações disponíveis. Ao passo que o clube sabe que pode evoluir muito na utilização do banco de dados para melhorar o relacionamento com o cliente, ele investiu em um novo software de CRM (Software de relacionamento com o cliente) que está previsto para ser finalizado ainda no ano de 2014. O objetivo da ferramenta é facilitar a pesquisa de informações no banco de dados sobre os sócios e tornar mais prática a interação dos dados para com os clientes.

A proposta é que, na hora que o sócio comprar o bilhete, o funcionário possa ter as informações mais relevantes sobre, inclusive, se ele compareceu aos últimos jogos, para melhorar o atendimento e aproximar-se do torcedor. Além disso, espera-se poder, de maneira proativa, contactar os sócios torcedores que não têm comparecido aos jogos com mensagens personalizadas, para que eles entendam que são importantes para a empresa. O clube tem buscado, com essa ação, envolver mais o torcedor, promovendo um relacionamento mais estreito com eles.

O nível esperado de uso da ferramenta de CRM pelo clube não atende à recomendação que Bee e Kahie (2006) fazem quanto à máxima utilização do mesmo, que é ter insumos do comportamento do consumidor a ponto de saber exatamente o porquê ele está comprando determinados produtos, mas já é um avanço no relacionamento com o cliente aumentando o nível de uso da ferramenta no clube.

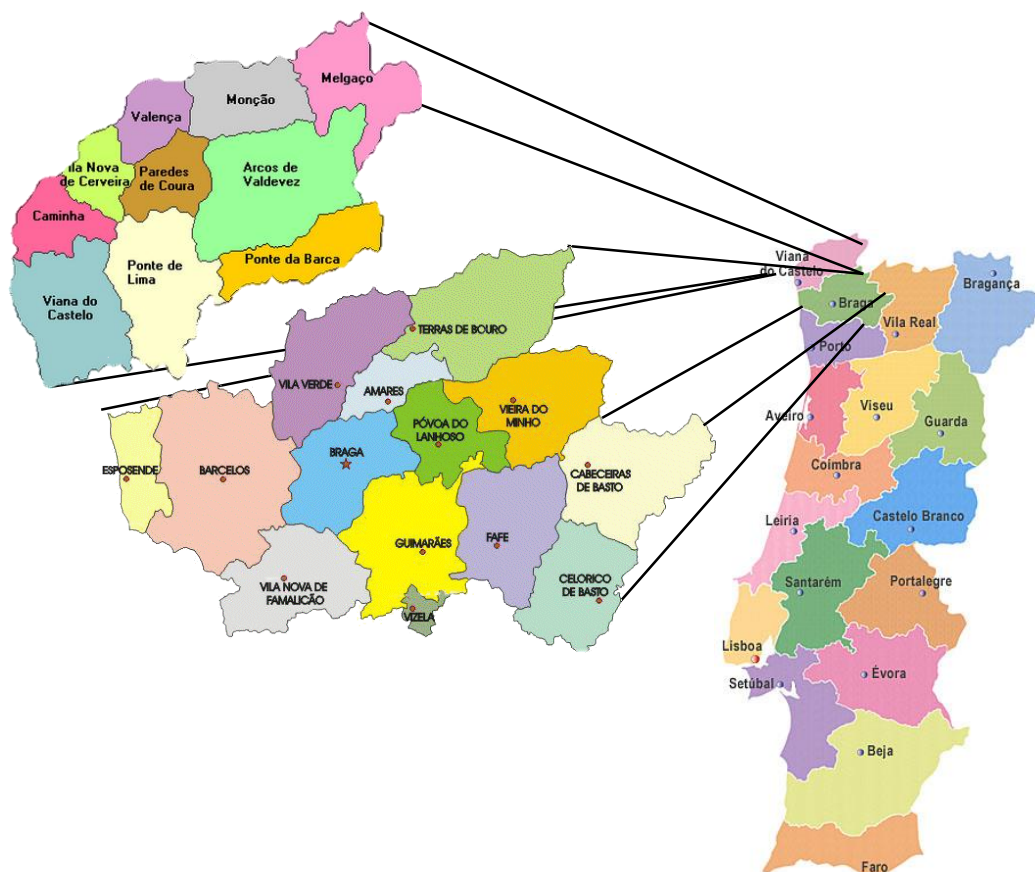
4.2 Posicionamento do Sporting Clube de Braga

A presente seção busca entender qual é o posicionamento que guiou as ações do Sporting Clube de Braga e também entender qual é o público-alvo que a estratégia da empresa escolheu priorizar para realizar suas ações no composto de marketing. As informações nessa seção foram coletadas pelo questionário aplicado com o diretor de marketing do clube e no relatório de contas do Sporting Clube de Braga.

“Somos Gverreiros do Minho, de Braga, do Norte e do país” (Relatório de Contas, 2010/11 p. 11) é uma das frases que mais chamam atenção no relatório de prestação de contas do clube para seus torcedores e que revela a proposta de ter uma íntima relação entre o clube e toda a região do Minho, que é composta pelo distrito de Braga

e Vitória do Castelo. O distrito de Braga é o mais importante dessa região e é composto por 14 cidades e corresponde a região mais ao sul da região do Minho, e o distrito de Viana do Castelo é composto por 10 cidades, localizado na parte Norte da Região do Minho, como mostra afigura a seguir:

Figura 08 - Mapa da região do Minho considerando o Distrito de Viana do Castelo e de Braga, 2014



Fonte: Mapas Portugal.

Segundo Rui Romero (2011 apud DIAS, 2011, p. 60), diretor de marketing do clube em 2011, a estratégia do marketing estava voltada para a aproximação da região do Minho com o clube. Com isso toda a comunicação e marketing busca criar elos com adeptos e habitantes da região. Para isso, segundo ele, criaram pacotes específicos para os torcedores, e buscaram vantagens para os sócios do clube personalizando e atendendo melhor as cidades envolvidas pela região do Minho.

Em um questionário enviado esse ano pela pesquisadora para o diretor de marketing do clube, eles responderam que se preocupam de forma transversal com todos os segmentos etários e grupos sociais e para atingir esses públicos disponibilizam pacotes para sócios com preços diferenciados para jovens com idade

inferior a 14 anos, estudantes, homens e com vantagens exclusivas para as mulheres, com o intuito de aumentar principalmente o número de sócios nesses segmentos.

Porém eles têm como principal foco o público-alvo jovem, e buscam principalmente angariar e fidelizar sócios das novas gerações. Para crescer o número de adeptos nesse segmento a equipe adotou a estratégia de promover visitas dos jogadores do Sporting Braga às escolas e aproveitar o momento para cadastrá-los como sócios. O público-alvo mais jovem é interessante para o clube por que as pessoas mais velhas têm menores chances de mudarem de time e os mais novos é que poderão ser a base dos adeptos do Braga do futuro. Com isso, além das visitas, o clube aposta na comunicação nas redes sociais, pois segundo eles, é o meio de comunicação que eles dominam.

Com essas ações focadas para o público jovem, segundo dados do clube enviados por e-mail, nos últimos 8 anos o número de associados do clube cresceu em 123%, sendo que atualmente 50% dos sócios tem menos de 23 anos e 33% tem menos de 14 anos o que mostra que as ações destinadas a esse público tem gerado retornos consideráveis.

Aliado a isso, após o resultado desportivo ruim da temporada de 2012/13, o clube estabeleceu como estratégia na temporada de 2013/14 mostrar aos adeptos que independentemente do resultado da temporada anterior o clube e os torcedores devem estar juntos, conforme o diretor de marketing do clube (2014) reforçou:

“Na presente época o posicionamento do clube foi criado à volta do *claim* ESTAMOS JUNTOS. Depois de uma época desportiva abaixo das expectativas era importante reforçar os laços de proximidade com os nossos adeptos. Desta forma, e como também já vimos anteriormente acima um dos nossos *targets* principais são as gerações mais novas, pegou-se nesta assinatura para transmitir uma mensagem de união com os nossos adeptos pois queremos estar junto a eles em todos os momentos (bons e maus), e só com eles ao nosso lado conseguiremos chegar ao sucesso. A relação entre clube e adeptos tem de ser umbilical.” (Diretor de Marketing do Sporting Clube de Braga, 2014)

Os valores citados como essências pelo diretor do clube e que são transmitidos e demonstrados em todas as divulgações do clube foram: ambição, conquista, orgulho bracarense, determinação e espírito de guerreiro (Raça), pois segundo ele “o ... posicionamento para esta época tem um efeito guarda-chuva sobre tudo aquilo que o clube faz, seja no lançamento de campanhas, seja na promoção de jogos, bem como em

todos a nossa política de comunicação com os nossos sócios e adeptos” (Diretor do Sporting Clube de Braga, 2014).

A preocupação de fazer com que o posicionamento esteja nas ações de divulgação para os torcedores nas promoções de jogos e na comunicação com eles coloca o Sporting Clube Braga em uma categoria de posicionamento segundo autor Tibout e Calder (2013) entre uma abordagem na propaganda e a abordagem de design, pois apesar de ressaltarem o foco no cliente com as ações citadas, alguns valores que o diretor ressaltou guiam também ações de gestão da empresa, como ambição e orgulho bracarense.

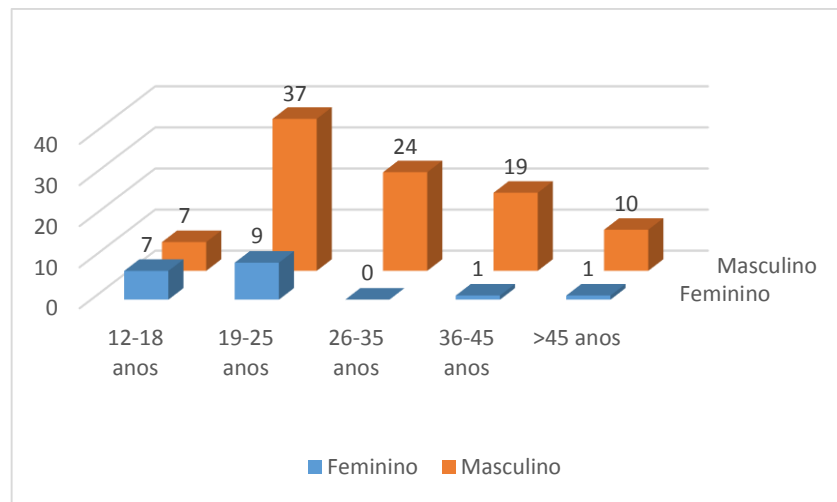
4.2.1 Posicionamento percebido pela torcida de Braga

Tão importante como saber o posicionamento que direciona todas as ações de marketing do clube, é saber como os torcedores enxergam esse posicionamento. Por isso, a próxima seção deste trabalho destina-se a explorar a forma como os torcedores enxergam o clube.

Para alcançar esse objetivo, utilizou-se um aplicado no facebook e no fórum dos torcedores do Braga chamado “Super Braga”. Após a análise das perguntas, montou-se um infográfico com os pilares verbais e visuais que representem o posicionamento do clube segundo essa teoria.

Dessa forma, no questionário aplicado obteve-se um total de 115 respostas, sendo 18 mulheres e 97 homens no total. Dentre os respondentes, 12% possui entre 12-18 anos, 40% possui entre 19-25 anos, 20% possui entre 26-35 anos, 17% possui entre 36-45 anos e 10% possui mais de 45 anos. O gráfico abaixo representa os respondentes pela idade e gênero.

Figura 09 - Estratificação por gênero e idade dos torcedores que responderam ao questionário, 2014

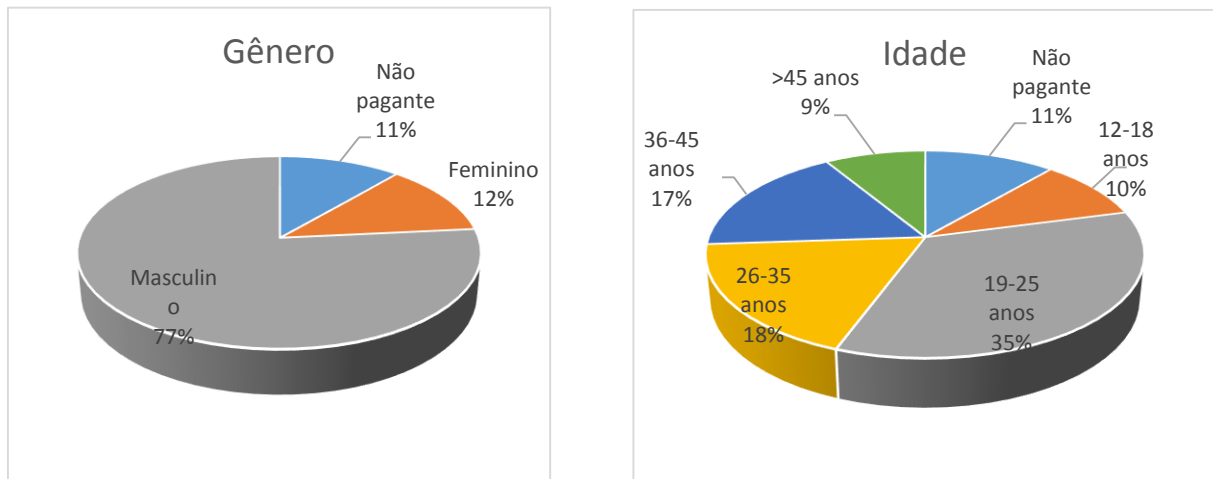


Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico acima o número de mulheres que responderam o questionário foi muito pequeno se comparado aos homens, sendo mais numeroso principalmente no público jovem de 12 a 25 anos. Questiona-se se o local utilizado para coleta de dados foi menos acessível às mulheres ou se o clube possui realmente um número menor de torcedores do sexo feminino a ponto de ter menos delas aptas para responder o questionário. Os homens apresentaram-se um pouco mais distribuídos entre o público jovem (19-25 anos) e entre os adultos (26 a 45 anos).

No *hall* de respondentes, 89% era sócios pagantes e 11% não eram. Dentre os pagantes, apenas 12% eram mulheres e 77% homens. Com relação a idade, a maioria dos pagantes são jovens nas categorias 19-25 anos e 26-35 anos como mostram o gráfico a seguir.

Figura 10 - Gráfico de gênero e Idade dos respondentes, 2014



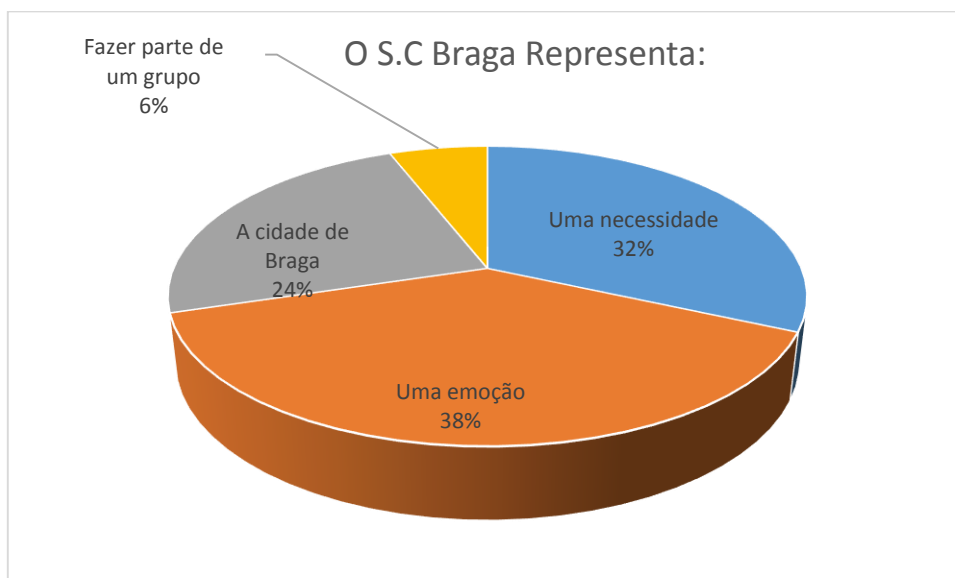
Fonte: Elaboração própria

Para a análise das respostas, optou-se por levantar todas as questões relativas ao posicionamento separadamente e logo em seguida as respostas e considerações pertinentes.

01. O que o Sporting Clube de Braga representa para você?

Nessa questão, obteve-se 101 respostas abertas, ou seja 14 pessoas abstiveram-se de responder. O gráfico abaixo mostra as 5 categorias de representação do clube para seus torcedores.

Figura 11 - Categorias de representação do Sporting Clube de Braga para seus torcedores



Fonte: Elaboração própria

As emoções que os torcedores mais associam ao S.C de Braga é “Amor” e “Paixão” que representam juntos 80% dessas respostas. Para eles, paixão é ainda maior do que o amor, é uma emoção que impulsiona fazer loucuras pelo clube.

Quanto aos que representam “Uma necessidade”, 37% respondeu que o clube é “Tudo” e 31% respondeu que é um estilo de vida. Essa categoria apresenta uma forte dependência do clube nas atividades cotidianas, buscando constantemente notícias sobre o clube e acompanhando-o sempre que pode.

Com relação a “cidade de Braga” foi uma categoria que não apresentou nenhuma estratificação, ou seja 100% das respostas dessa categoria afirmavam explicitamente que o clube representava a cidade de Braga e que isso os fazia orgulhoso em ver o nome da cidade em vários jornais tanto em Portugal, quanto na Europa.

Quanto a categoria “fazer parte de um grupo”, 60% dos respondentes disseram que representa estar perto de pessoas com valores semelhantes, seja com a família, amigos ou tornando-se uma família por causa do Braga.

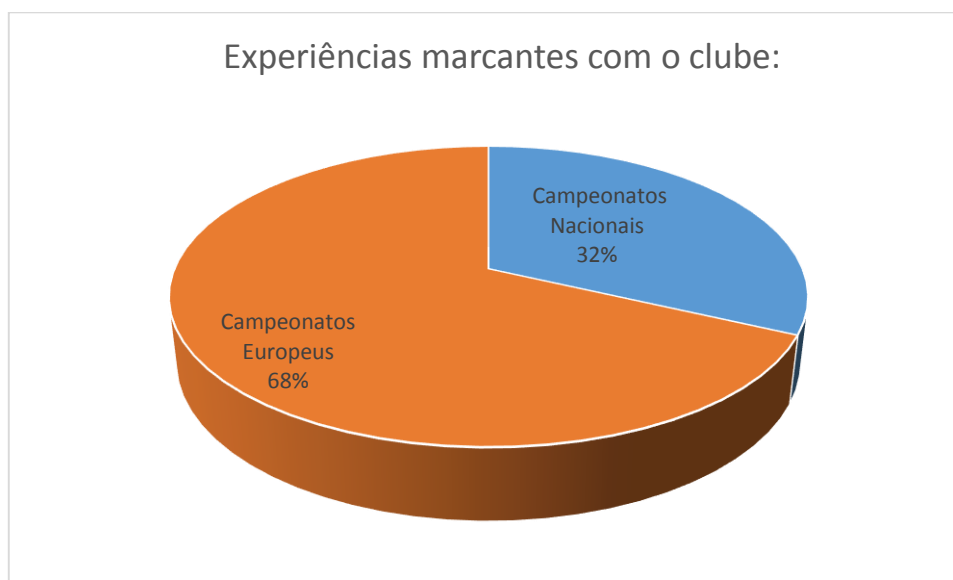
Além disso, 93% dos respondentes afirmaram que preferem assistir aos jogos do Braga do que a outras formas de entretenimento. O que reforça que baseado na definição de Kotler e Keller (2006) sobre o posicionamento quando diz que “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” o Braga tem um lugar diferenciado na mente de seus torcedores.

Segundo os 3 níveis de comprometimento do consumidor de Bee e Kahie (2006) a categoria “Fazer parte de um grupo” pode ser classificado como “complacente” em que o indivíduo procura a reação favorável de um grupo ou pessoa pela associação a determinado clube, que na pesquisa representa 6% dos respondentes; a categoria “cidade de Braga” pode ser classificado como “Identificação” em que há alguns traços de semelhança entre o que o torcedor valoriza e o que o clube pode oferecer, porém ainda depende de resultados desportivos para motivar o torcedor a acompanhar o clube, representando 24% dos torcedores que responderam à pesquisa e por fim as categorias “Uma necessidade” e “uma emoção” podem ser classificadas como o nível de mais profundo relacionamento com o torcedor: o de internalização, que é quando o indivíduo compartilha seus valores mais intensos com o clube ou seus jogadores, somando 70% dos respondentes.

02. Descreva algum momento marcante que você viveu com o clube. (Seja no estádio, assistindo um jogo na TV ou em qualquer situação relacionada ao clube que tenha se tornado marcante para você)

Nessa questão, obteve-se 101 respostas abertas, ou seja 14 pessoas abstiveram-se de responder. É importante ressaltar que como a resposta era aberta, vários torcedores citaram 1 ou mais experiências que os marcaram e como essas observações são importantes para análise, todas foram consideradas. O gráfico abaixo mostra as 3 categorias de experiências que marcaram os torcedores de alguma forma.

Figura 12 - Experiências categorizadas por campeonatos



Fonte: Elaboração própria

O gráfico mostra que mais da metade dos momentos marcantes citados pelos torcedores foram relacionados aos campeonatos europeus. Isso deve-se ao fato de que a participação do clube em campeonatos europeus é algo recente, então essa novidade encantou a grande maioria dos torcedores, fazendo-os viver momentos inesquecíveis com o clube com a grande conquista de disputar contra grandes clubes do continente.

Com relação a categoria “Campeonatos Europeus”, 69% dos torcedores citaram jogos da Liga Europa em que o clube chegou à final do campeonato, porém perdeu contra o F.C Porto e 31% dos torcedores citaram jogos da Liga dos Campeões, que o clube conseguiu pela primeira vez se classificar para a competição vencendo o Sevilha, clube espanhol, e jogou contra grandes clubes em casa.

Quanto a categoria Campeonatos Nacionais, 52% citaram a Taça da Liga em que o Clube foi campeão contra o Benfica, 42% dos torcedores viveram momentos marcantes na Primeira Liga, e 6% citaram tanto momentos na Primeira Liga, Taça da Liga e Taça de Portugal. É interessante observar que todos os jogos citados eram contra o Porto e Benfica e foram relacionados a vitória do Braga contra eles, inclusive mostraram grande orgulho da conquista da Taça da Liga, contra o Porto na temporada 2012/13.

Com base nos dados acima é possível afirmar que os momentos mais marcantes na categoria “Campeonato Europeu” para os torcedores foram os relacionados a disputa da Liga Europa na temporada 2010/11, mesmo o Braga perdendo a final para o Porto e na categoria “Campeonato Nacional” a trajetória de vitórias até a conquista da Taça da Liga em 2012/13 em cima do Benfica.

Cerca de 19% dos torcedores que responderam à pesquisa citaram a final da Liga Europa contra o Porto como inesquecível, pelo simples fato de conquistar a chance de disputar a final de um campeonato europeu, mesmo que não tivessem ganhado. Esse dado reforça o que Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam, já que para eles todos os clubes podem tirar proveito dos eventos para alavancar suas marcas e envolver seus torcedores por meio compartilhamento de valores e não necessariamente ressaltando o resultado em si. Nesse caso os torcedores estavam orgulhosos com o clube pela “Raça” e pela “Determinação” frente a todos os adversários enfrentados para chegar à final da Liga Europa e viver isso juntamente com o clube foi experiência suficiente.

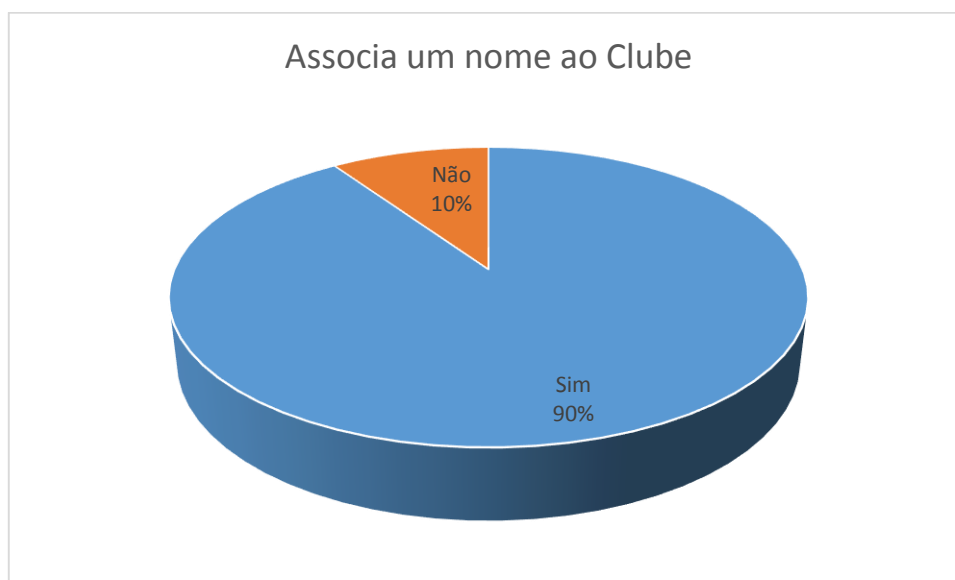
Do mesmo modo essa pergunta revelou que apenas 12% dos respondentes explicitaram terem vivido esses momentos no Estádio do clube, o que suscita que talvez o estádio não seja um lugar atrativo para seus torcedores ao ponto de eles viverem experiências marcantes lá.

Observou-se também que apenas 3% dos momentos citados como marcantes para os torcedores foram relacionados aos jogos antes da “era Salvador” (desde 2008) e isso mostra o quanto a nova fase do Braga tem impressionado e encantado os torcedores.

03. Há outra forma que usa para chamar o Sporting Clube de Braga? (Exemplo: O Porto é conhecido como “Dragão”). Se sim, por favor, responda no espaço disponível.

Nessa questão obteve-se 115 respostas, destes 11 responderam que “Não há outra forma” de chamar o clube, e 104 disseram que “Sim” chamam o clube de outra forma. Tendo em vista que os torcedores em algumas ocasiões citaram mais de uma forma como chamam o Braga, consideramos todas para a análise.

Figura 13 - Total de torcedores que associam um outro nome para o Braga, 2014



Fonte: Elaboração própria

Mais importante do que saber qual a porcentagem dos que chamam o clube por outro nome é saber quais nomes vem a mete deles quando pensam no Sporting Clube de Braga. A tabela a seguir mostra os nomes que o Braga é conhecido pelos torcedores que responderam “Sim” à pergunta em questão:

Tabela 03 - Nomes cujo clube é conhecido por seus torcedores, 2014.

| Nome | Número | % |
|-----------------------------------|--------|-----|
| Gverreiros do Minho ou guerreiros | 66 | 54% |
| O ENORME | 19 | 15% |
| Arsenalista ou Arsenal de Braga | 16 | 13% |
| Mágico Braga ou mágico | 11 | 9% |
| Meu Braguinha | 7 | 6% |
| Arcebispos | 2 | 2% |
| Escudo Português | 1 | 1% |
| Marroquinos | 1 | 1% |

Fonte: Elaboração Própria

Com base na tabela acima é possível afirmar que mais da metade dos torcedores chamam o clube de Braga de “Gverreiros do Minho ou Gverreiros” e que há uma grande distância entre a segunda forma que ele é mais lembrado “O enorme” com 15% e a terceira forma que é “Arsenal de Braga” com 13% das citações.

O clube espera que seus torcedores imediatamente associe o Braga a palavra “Guerreiros” e nesse caso o posicionamento proposto pelo clube é o mesmo percebido pela maioria de seus torcedores.

04. Há algum slogan ou frase a qual você imediatamente associa ao clube Sporting Clube de Braga? (Exemplo: Uma frase bem conhecida do McDonalds é “I’m lovin`it”). Se sim, por favor, responda no espaço disponível.

Nessa questão obteve-se 115 respostas, 27 responderam que “Não” associam nenhuma frase ao clube e 88 responderam que “Sim” associam. Como os torcedores citaram mais de uma frase, todas elas foram consideradas para análise.

Figura 14 - Total de torcedores que associam ou não uma frase ao S.C. Braga, 2014



Fonte: Elaboração própria

Mais importante do que saber qual a porcentagem dos que associam uma frase ao clube é saber quais são essas frases que vêm a mente deles quando pensam no Sporting Clube de Braga. Com isso, a tabela a seguir mostra as informações referentes aos torcedores que responderam “Sim” a pergunta em questão.

Tabela 03 - Frases associadas ao Clube, 2014

| Frase | Quantidade de respostas | % |
|--|--------------------------------|----------|
| Somos Gverreiros do Minho | 31 | 34% |
| Quem não sente, não entende | 30 | 33% |
| O Braga não é uma grande... É enorme! | 9 | 10% |
| Em Braga só se baixa a cabeça, para beijar o símbolo | 6 | 7% |
| Mágico Braga | 5 | 5% |
| Outros | 10 | 11% |

Fonte: Elaboração própria

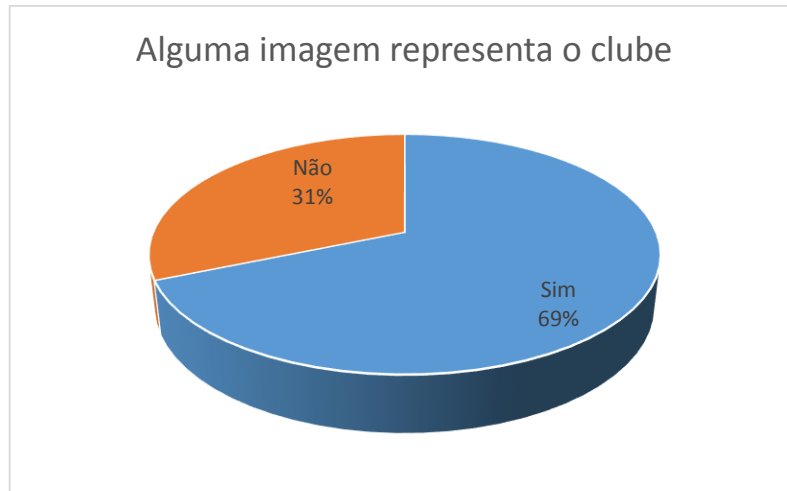
Ao contrário do que o clube esperava, seus torcedores imediatamente associaram as frases “Somos Gverreiros do Minho” e “Quem não sente, não entende” ao clube e não a frase “Estamos juntos”. Porém como essa frase começou a ser divulgada no início da temporada 2013/14 e o questionário foi aplica no início de Junho era de se esperar que ela não fosse a mais citada.

Além disso, não significa que o posicionamento não esteja em sua totalidade com o esperado, por que novamente a palavra “guerreiro” apareceu como componente de uma das frases mais citadas, que é o que o clube deseja que os torcedores pensem. Dessa forma o posicionamento que o clube realiza é parcialmente é igual ao percebido pelos torcedores.

05. Há alguma imagem que representa ou que traduz o que o Sporting Clube de Braga representa para você? Se não há nenhuma, por favor, responda que "Não há".

Nessa questão obteve-se 115 respostas, 36 responderam que “Não” associam nenhuma imagem ao clube e 79 responderam que “Sim” associam. Como os torcedores citaram mais de uma imagem, todas elas foram consideradas para análise.

Figura 15 - Total de torcedores que acreditam que há alguma imagem que represente ou não o clube, 2014



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico acima aponta que 31% dos torcedores não consideram que haja alguma imagem que represente o clube, porém 69% afirmaram que sim e descreveram a imagem que para eles representa o clube. A figura a seguir mostra quais foram essas imagens citadas e qual a relação entre elas.

Figura 16 – Imagens que representam o Sporting Clube de Braga, 2014



Fonte: Elaboração própria

A imagem que mais traduz o clube para os torcedores é o “Emblema” do clube seguido da imagem de um “Guerreiro”. Porém, percebeu-se por meio dos comentários feitos pelos torcedores uma relação entre o “Emblema” e a “Cidade de Braga” com a ideia de representação geográfica e entre “Guerreiros” e “Jogadores celebrando um gol” com a representação de valores comuns que eles compartilham com o clube.

A primeira relação pode ser estabelecida por que grande parte dos torcedores afirmaram que o Emblema é uma reprodução dupla, representando tanto o clube por estar em todas as bandeiras e camisas do clube quanto a cidade, pois o emblema foi construído baseado no brasão do distrito de Braga e dessa forma representa o distrito também, conforme a imagem abaixo:

Figura 17 - Brasão do distrito de Braga, 1989



Fonte: Heraldry of the world

Dessa forma é possível entender o porquê grande parte dos torcedores citam essa imagem como significativa, pois consideram a imagem da cidade também como importante para traduzir o que o clube representa para eles. Assim, considerando os 12% que citaram a cidade de Braga aliado a porcentagem dos que citaram o “emblema” como a imagem que representa o clube é possível deduzir que esses torcedores consideram que para que uma imagem represente o clube deve de alguma forma relacionar-se à cidade ou distrito de Braga.

A segunda relação pode ser estabelecida principalmente por que os comentários nas respostas ressaltavam valores como “Raça” e “Determinação” que são valores que um guerreiro deve ter e que alguns jogadores como “Custódio” e “Vandinho” demonstravam ao comemorar um gol. Dessa forma é possível deduzir que esses torcedores consideram que a imagem que representa o clube deve de alguma

forma relacionar-se a valores como os citados acima. O clube deseja que os torcedores imediatamente associem valores como “ambição, conquista, orgulho bracarense, determinação e espírito de guerreiro (Raça)” e que apesar dos torcedores não terem explicitados todos esses, é possível destacar que Orgulho Bracarense, determinação e Raça são valores percebidos e apreciados pelos torcedores. Portanto, nesse caso o posicionamento do clube é o mesmo percebido pelos torcedores.

06. A imagem a seguir condiz com o que o clube representa para você?

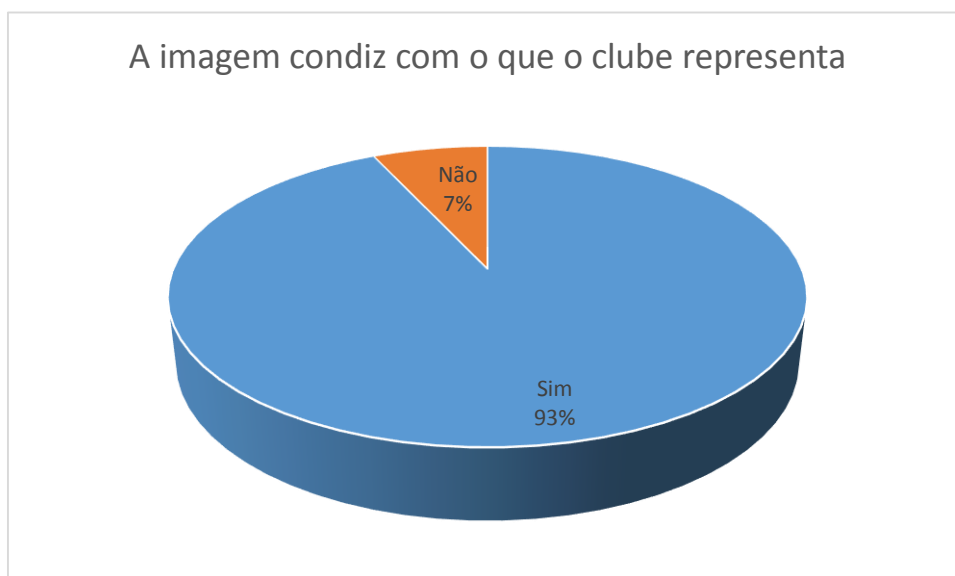
Figura 18 - Campanha Publicitária do Sporting Braga - Guerreiros do Minho, 2011



Fonte: site oficial do Sporting Clube de Braga

Nessa questão obteve-se 115 respostas, sendo 8 “Não” e 107 “Sim”, conforme o gráfico a seguir:

Figura 19 – Gráfico com o total de torcedores que associa ou não uma imagem ao clube, 2014



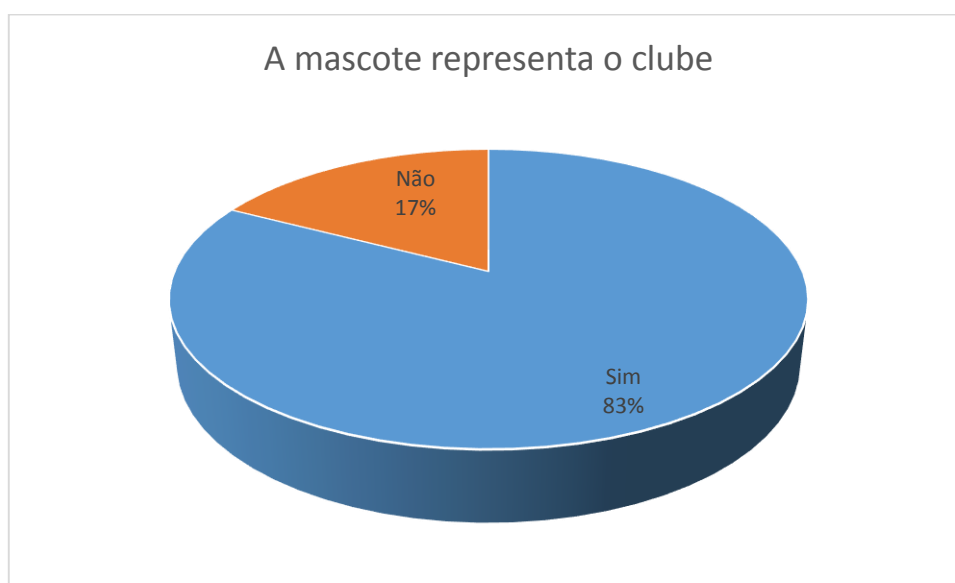
Fonte: Elaboração própria

Os dados mostram que as campanhas do clube que colocam os jogadores como guerreiros romanos são bem recebidos por seus torcedores, principalmente por causa das raízes de Braga e sua cultura que tem origens romanas.

07. Qual a sua opinião quanto à mascote do Sporting Braga, acredita que ela representa o clube? Por favor, justifique sua resposta.

Nessa questão obteve-se 115 respostas, sendo 20 “Não” e 95 “Sim. Porém, apenas 63 torcedores que responderam que “sim” e 9 dos que responderam “Não” justificaram sua resposta. Para as porcentagens a seguir considerou-se o universo de “Sim” como 95 torcedores e de “Não” como 20, mesmo que nem todos tenham justificado sua resposta.

Figura 20 - Total de torcedores que dizem que a mascote representa ou não o clube, 2014



Fonte: Elaboração própria

Na Categoria “Sim“, 44% dos torcedores justificaram a resposta dizendo que a mascote representa um guerreiro e por consequência o clube, porém 22% dos torcedores disseram que apesar de concordarem que a mascote representa o clube ressaltam que ela é mais focada para o público infantil.

Na categoria “Não”, 30% afirma que é muito infantil e isso traz um impacto negativo para o clube e 15% afirmam que a mascote deveria estar mais presente e interagir mais com os torcedores e por isso não representa o clube.

Embora dentro do mesmo universo dos que afirmam que a mascote representa o clube existem os que dizem que é só para as crianças e não para o entretenimento de todas as faixas etárias do clube a mascote parece realmente ter sido feita para o clube infantil e assim atingir o posicionamento com foco no público jovem, principalmente ao público infantil.

Além disso e com base em todas essas informações coletadas é possível montar um infográfico que resume tanto os aspectos verbais como visuais do Sporting Clube Braga e que traduz o posicionamento percebido pelos seus torcedores.

Figura 21: Posicionamento percebido pelos torcedores do Braga, 2014



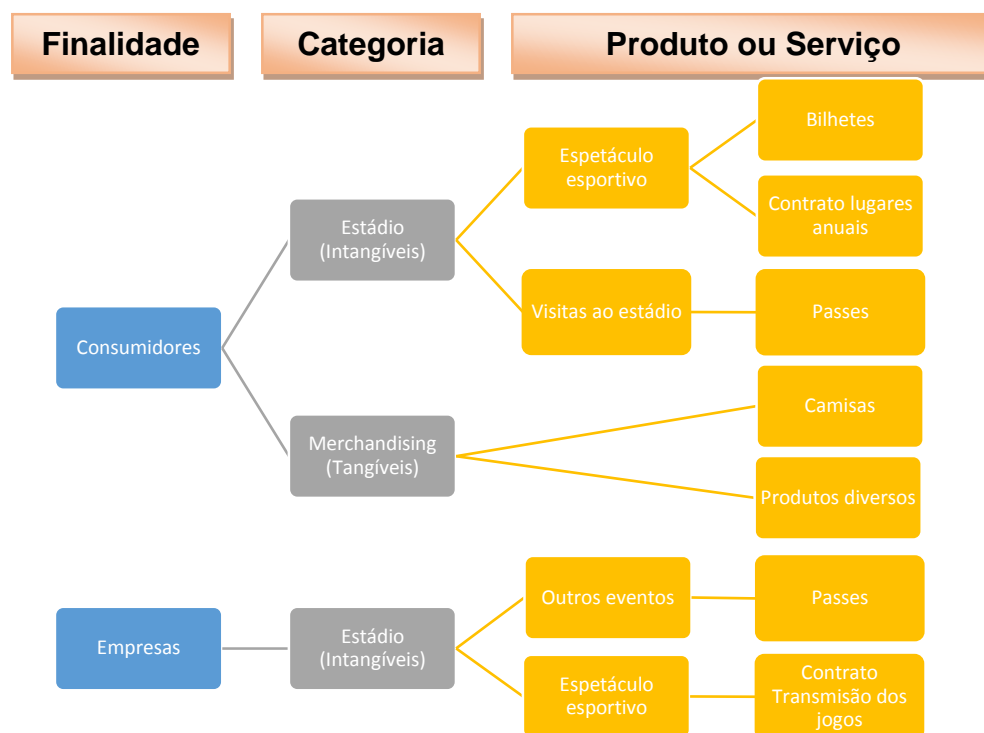
Fonte: Elaboração própria baseado em Tybout e Calder (2013)

Ao passo que , de acordo com a figura acima, o posicionamento percebido pelos torcedores do Sporting Clube Braga é: Um clube de raça e determinação que representa a cidade de Braga. Assim, é possível afirmar que o posicionamento que o clube deseja passar é o mesmo percebido pelos seus torcedores e que além disso, a maioria dos torcedores entrevistados se encontram no estágio 3 de relacionamento com o clube e que podem ser considerados como fiéis ao clube.

4.3 Produto

Conforme a classificação de Evans e Berman (1987) o Sporting Clube Braga vende produtos diretamente para o consumidor e para a empresa. Os produtos vendidos diretamente para consumidores são o evento esportivo, visitas ao estádio e equipamentos, já os que são vendidos diretamente para empresas são “outros eventos” e transmissão dos jogos por TV e rádio. A figura a seguir representa esses produtos e serviços oferecidos pelo S. C. Braga.

Figura 22 - Produtos e serviços oferecidos pelo S. C. Braga ao consumidor e às empresas



Fonte: Elaboração própria

Como os produtos ofertados pelo estádio são intangíveis, é necessário tangibilizar a venda por meio de bilhetes, contratos ou passes.

- Quanto o merchandising, são equipamentos vendidos que tem o símbolo do Braga, seja em camisas, bolas, chuteiras e equipamentos no geral. O produto com maior visibilidade nesse quesito é a camiseta do uniforme do clube. Ela é produzida pela Macron, mesma empresa que fabrica a camiseta da Lazio na Itália e do Ashton Villa na Inglaterra. Por se tratar de um produto oferecido por outra empresa que não o S.C.Braga, os equipamentos não serão foco nesse trabalho.

- No caso do espetáculo esportivo, a venda acontece por meio de bilhetes e contratos para lugares anuais e direitos transmissíveis. Os lugares anuais são vendidos por meio de contrato feito entre o clube e o torcedor que garante lugares para todos os jogos que acontecem no estádio do clube e geralmente é fechado no início de cada temporada, já o contrato de direitos transmissíveis são fechados com as empresas de televisão e rádio para a transmissão dos jogos nesses meios.
- As visitas ao estádio são vendidas por meio de passes e são guiadas por um funcionário para que os interessados conheçam o estádio de uma forma privilegiada. Os “outros eventos” são geralmente eventos corporativos realizados por empresas no espaço do estádio e são dados passes para os convidados usufruírem do espaço no tempo combinado.

O presente trabalho tem foco no evento desportivo por que é o principal valor que o clube entrega a seus clientes, assim, tendo em vista o peso que os resultados desportivos tem neste Serviço prestado aos torcedores, é importante delinear qual foi a performance do S.C.Braga nos últimos anos.

4.3.1 Resultados desportivos

Para a análise nesse aspecto do trabalho será considerado apenas a Primeira Liga, pois é o campeonato que possui as melhores equipes de Portugal no quesito desempenho desportivo, além de ser realizada em 36 jogos que testam os clubes quanto a constância de resultados, mostrando que os primeiros obtiveram a maior pontuação naquele determinado período.

As competições Internacionais não serão detalhadas nessa pesquisa, tendo em vista que o Clube analisado quase não participou das mesmas o que inviabiliza a comparação com os demais clubes nacionais. Além disso, há poucas informações quanto a bilheteria nos jogos, o que também impede a análise de dados.

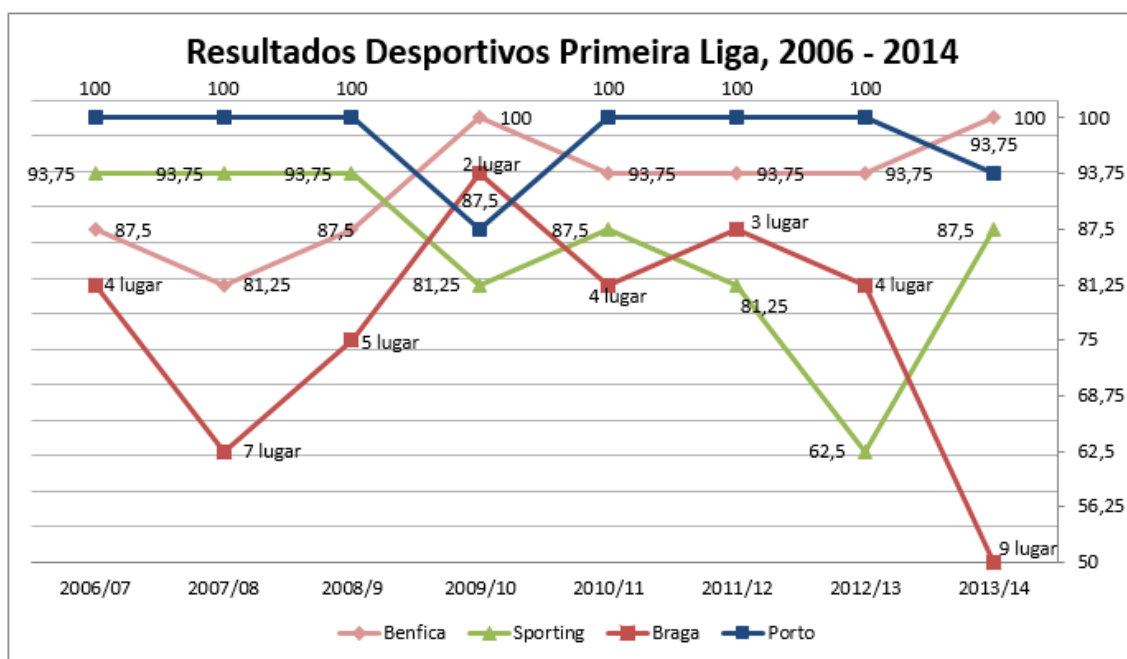
Para esta seção de análise dos resultados desportivos usou-se o seguinte raciocínio: tendo em vista que o campeonato é composto por 16 clubes, o primeiro lugar recebe a pontuação máxima, que corresponde a 100 pontos, e o último lugar, 6,25 pontos. As demais colocações respeitam a regra: $100 - (100/16 * (P-1))$, sendo P a

posição que o clube ocupou no campeonato, 100/16 o número total de pontos dividido pelo total de clubes. Portanto se o clube ficou em segundo na temporada recebe a pontuação de "93,5", em terceiro "87,5" e assim por diante.

O recorte temporal de 8 temporadas (últimos 4 anos) foi realizado devido a limitação de dados fornecidos pelo site oficial Federação Portuguesa de Futebol Profissional (FPF) que só fornece os dados deste período. Sabe-se que na internet há diversos blogs que contém informações sobre o ranking das temporadas nos últimos 7 anos (que foi o período que o clube começou a ter departamento de marketing), porém devido a credibilidade de informação optou-se por fonte apenas os dados da FPF.

Com base nisso, o gráfico a seguir representa os resultados desportivos do Sporting Clube Braga e os 3 maiores clubes de Portugal nos últimos quatro anos:

Figura 23 - Resultados desportivos Primeira Liga, 2006 - 2014



Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da Federação Portuguesa de Futebol Profissional (FPF).

A tabela a seguir mostra as medidas de tendência central e de dispersão dos valores apresentados no gráfico:

Tabela 04 - Medidas estatísticas dos resultados desportivos dos clubes, 2006 - 2013

| | Benfica | Porto | Sporting | S.C. Braga |
|----------------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|
| Media | 92,1875 | 97,65625 | 85,15625 | 76,5625 |
| Mediana | 93,75 | 100 | 87,5 | 81,25 |
| Moda | 93,75 | 100 | 93,25 | 81,25 |
| Amplitude | 18,75 | 12,5 | 31,25 | 43,75 |
| Desvio padrão | 6,46 | 4,65 | 10,53 | 14,07 |

Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da Federação Portuguesa de Futebol Profissional (FPF).

O Sporting Clube Braga apresenta moda de “81,25”, o que indica que a posição que o clube mais conquistou foi o 4º lugar. No total de 8 resultados, 5 foram acima ou igual a média “76,56” ou mediana “81,25” o que indica que a maioria dos resultados desportivos do clube estão acima ou são iguais a 4ª posição no campeonato Português.

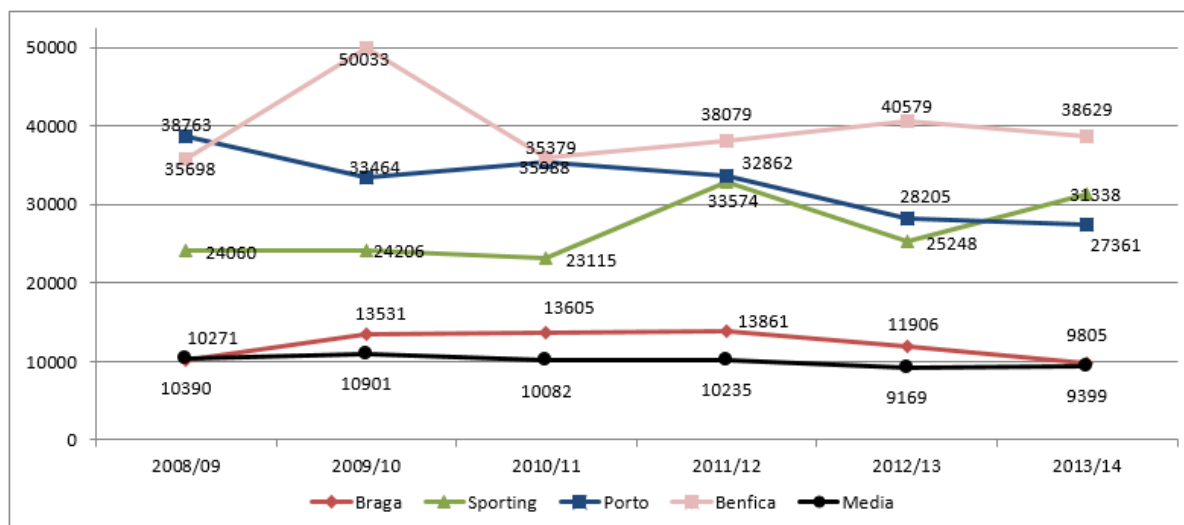
Com relação a dispersão dos dados, o S. C. Braga apresenta amplitude de “43,75” pontos o que indica a possibilidade de variação em 7 posições no campeonato. Do mesmo modo o desvio padrão da amostra foi de “14,07”, o maior desvio padrão em comparação aos demais, o que sugere que os resultados do clube apesar de a maioria ser igual ou superior a 4ª posição ainda é o mais inconstante entre os comparados. Exemplo disso é que em uma temporada o clube esteve na segunda posição e 4 temporadas depois, na nona posição.

A gestão do clube Sporting Clube de Braga na “era Salvador” atendeu o que Leoncini (2001) prevê com relação ao equilíbrio entre desempenho esportivo e desempenho financeiro, pois mostrou melhoria nessas duas categorias, já que até o relatório de contas de 2012/13 o clube fechou o exercício com lucro, conseguindo resultados financeiros positivos nos anos anteriores também.

4.3.2 Resultado da Venda de bilhetes

Além de considerar os resultados desportivos é importante considerar também o quanto o público está disposto para acompanhar o clube nos estádios. O gráfico a seguir apresenta a média de torcedores nos estádios dos respectivos clubes na Primeira Liga por jogo nas 6 últimas temporadas.

Figura 24 - Média de torcedores nos estádios nas ultimas 6 temporadas, 2008 - 2013



Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da Federação Portuguesa de Futebol Profissional (FPF), 2014.

A tabela a seguir mostra as medidas de tendência central e de dispersão dos valores apresentados no gráfico acerca do público nos estádios:

Tabela 05 - Medidas estatísticas dos Públicos nos estádios, 2008/09 – 2013/14

| | Benfica | Porto | Sporting | Braga |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Media | 29875,75 | 24593,25 | 20103,625 | 9122,375 |
| Mediana | 38354 | 33519 | 24727 | 12718,5 |
| Amplitude | 14045 | 11402 | 9747 | 4056 |
| Desvio padrão | 5310,459252 | 4334,624367 | 4184,865896 | 1791,081731 |

Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da Federação Portuguesa de Futebol Profissional (FPF), 2014.

O gráfico expõe que as médias de público do S.C.Braga são maiores do que a média de público da Primeira Liga (Linha preta no gráfico), com exceção de 2008/09 que teve um público levemente inferior do que a média da Primeira Liga do período. Porém o gráfico também aponta uma grande distância entre o maior público do S.C Braga e o menor do Sporting, por exemplo a temporada de 2011/12 com diferença cerca de “9.254” de público que comparece nos estádios nos 3 maiores clubes de Portugal e os demais. Ao passo que a média de público do Braga é de “9.122” e que seu estádio suporta aproximadamente 30.000 e que seus concorrentes portugueses conseguem levar em média 20.000 torcedores para os estádios, o clube pode investir em ações para tornar o evento esportivo nos estádios mais atrativos.

Quanto as medidas de dispersão, o Sporting Clube Braga apresenta uma amplitude de “4.056” e desvio padrão de “1791,08” com a menor variação de bilheteria dentre os demais clubes. Essa proximidade em relação à média de torcidas dos clubes da Primeira Liga e essa baixa variabilidade de público nos estádios pode indicar que o departamento de marketing tem feito poucas ações para trazer os seus torcedores para os estádios ou que as campanhas de publicidade propostas não estão sendo efetivas para levar os então 17.500 sócios para os estádios, segundo site “Público” (2013).

Uma relação interessante a ser estudada é a que existe entre os resultados desportivos e o público que comparece aos estádios para entender se nesse caso uma variável impacta na outra. Nesse caso, como só há informações de bilheteria a partir de 2008/09, não serão considerados para a correlação os dados de resultado desportivo referentes a 2006/07 e 2007/08.

Tabela 06 - Correlação entre Público nos estádios e Resultados desportivos, 2008/09 – 2013/14

| | Correlação | P-valor |
|------------------|-------------------|----------------|
| Benfica | 0,656882636 | 0,156 |
| Porto | 0,225224298 | 0,668 |
| Sporting | 0,000670549 | 0,999 |
| S.C Braga | 0,347114176 | 0,04 |

Fonte: Elaboração própria

A tabela acima mostra que a única correlação significativa das variáveis consideradas dentre os clubes estudados é a do Sporting Clube Braga apresentando um p-valor inferior a 0,05. Dessa forma pode-se afirmar que há uma forte dependência entre os resultados desportivos e a presença de público nos estádios desse clube.

Essa correlação positiva reforça o que Szymansky e Kuyper (1999) afirmam sobre a grande afinidade entre os resultados no futebol com a lucratividade, já que ao fazer com que os torcedores compareçam aos estádios sua receita com bilheteria ou lugares anuais aumenta.

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004) um evento esportivo não é composto apenas por resultado desportivo, mas também da representação física caracterizada pela aparência, conforto e experiências dos torcedores vividas nos estádios. Os torcedores que responderam o questionário podem ser fiéis ao clube, porém aspectos como estacionamento, serviços prestados, acessibilidade dos ingressos, segurança e

conforto das poltronas influenciam muito a escolha dos torcedores na hora da decisão para comprar o ingresso para os jogos e nesse caso podem ser um dos principais motivos para que a média de torcedores no estádio seja inferior ao do Sporting, Porto e Benfica.

4.4 Preço

Para a análise de preço do Sporting Clube Braga selecionou-se o produto "Lugares Anuais" por que além de ser uma renda garantida para o clube, aumentam as chances dos torcedores irem a todos os jogos e estreitarem os laços com o time.

Para comprar um lugar anual, a pessoa deve escolher qual lugar ele terá direito de comprar a partir da opção que escolhe quando vira sócio-torcedor. Por exemplo: homem morador da cidade de Braga pode escolher entre “Bancada poente”, “Bancada Nascente” e “Bancada Cativa” e ao passo que escolhe a “Bancada Nascente” só terá direito a comprar lugares anuais na bancada escolhida, conforme a figura a seguir, que são “Central Nascente” na bancada superior ou inferior e “Lateral Nascente”.

Figura 25 - Preços Lugares Anuais Sporting Clube de Braga, 2014/15

| Tipo de lugar | Bancada Inferior | | | | Bancada Superior | | |
|--|-------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | Central Poente (cativo) | Central Poente | Central Nascente | Lateral Poente | Lateral Nascente | Central Poente | Central Nascente |
| Sector | D1, D2 | B2, B3, B4, B5 | A2, A3, A4, A5, A6, A7 | B1 | A1, A8 | C4 | A12 |
| Cativo | 160 € | | | | | | |
| Cativo Família Duplo | 240 € | | | | | | |
| Cativo Família Triplo | 290 € | | | | | | |
| Poente | | 75 € | | 70 € | | 60 € | |
| Poente Família Duplo | | 125 € | | 100 € | | 90 € | |
| Poente Família Triplo | | 160 € | | 120 € | | 110 € | |
| Nascente | | | 50 € | | 45 € | | 35 € |
| Nascente Família Duplo | | | 75 € | | 70 € | | 60 € |
| Nascente Família Triplo | | | 90 € | | 85 € | | 75 € |
| Jovem Sub-21 (A11 e C3) | | | | | | 15 € | 15 € |
| Duo (A11 e C3) <small>(Sub-14 + familiar directo ou padrinho)</small> | | | | | | 30 € | 30 € |
| Mulher | 120 € | 60 € | 40 € | 40 € | 30 € | 20 € | 20 € |

Fonte: site do S.C.Braga

O clube oferece descontos principalmente para famílias, mulheres e jovens e o maior preço é o da bancada cativa e o menor para a bancada Nascente. Segundo a

tabela acima, percebe-se que esses preços incentivam principalmente mulheres e jovens a comparecer nos estádios pelos amplos descontos oferecidos, conforme o que o posicionamento do clube propõem.

Segundo Barbosa et al (2010) é preciso considerar o preço do produto praticado pelas empresas no mercado para saber se o preço é justo. No caso do Braga essas empresas são os outros clubes da primeira liga de Portugal. Como os clubes referencias nessa liga são Sporting, Porto e Benfica, eles foram considerados para as análises.

A tabela a seguir é uma adaptação dos preços dos 3 maiores clubes de Portugal com base na categorização dos preços ofertados pelo S. C. Braga e foi construída para saber se o preço ofertado pelo Braga é maior ou menor do que o dos demais clubes.

Tabela 07 - Preço dos clubes, 2014/15

| | S.C. Braga | | Porto | | Benfica | | Sporting | |
|------------------------|-------------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | Maior preço | Menor Preço | Maior preço | Menor Preço | Maior preço | Menor Preço | Maior preço | Menor Preço |
| Mulheres | 120 | 20 | 119 | 85 | 200 | 60 | 289 | 178 |
| Homens | 160 | 35 | 140 | 100 | 260 | 80 | 340 | 210 |
| Jovens (sub-21) | 15 | 15 | 98 | 70 | 200 | 60 | - | - |
| Idosos | - | - | 98 | 70 | 200 | 60 | - | |

Fonte: Informações adaptadas dos sites do S.C. Braga, Sporting, Porto e Benfica

A tabela mostra que o S. C. Braga apresenta os melhores preços nas categorias “menores preços”, porém quanto aos “maiores preços” o Porto tem o preço mais em conta para mulheres e homens. O preço do Porto para “maiores preços” é mais vantajoso principalmente por que o clube apresenta melhores resultados desportivos, logo maior chance de ter um espetáculo esportivo mais emocionante, além de ter um estádio com mais lugares e estacionamento do que o S.C. Braga e apresentar uma alternativa muito barata e rápida para chegar ao estádio que é o metrô proporcionando maior conforto para o torcedor.

Porém, tendo em vista que a maioria das pessoas que comparecem ao estádio do Braga não levam em conta apenas o menor preço, mas a afinidade que tem com o clube, a pesquisa realizada com os torcedores apontou que 79% deles não acham

o preço dos ingressos no estádio AXA caros, o que aponta que esses consumidores percebem que o valor oferecido pelo clube é o mesmo que eles estão dispostos a pagar. Além disso, de acordo com posicionamento do clube, como eles desejam atingir todas as classes sociais, não necessariamente o clube deve oferecer os menores preços, mas os mais adequados aos diversos públicos que atende, assim como faz ao apresentar preços diferenciados a públicos diferenciados.

Quanto as estratégias de preço sugeridas por Kotler e Keller (2006) o Sporting Clube de Braga se caracteriza por práticas tanto promocional quanto com preços diferenciados. O que mais se destaca na categoria promocional no clube é o ‘Preço por ocasião’ em que em épocas especiais como dia dos pais ou das mães, por exemplo, busca-se preços especiais tanto em bilhetes como em mercadorias para esses públicos. Quanto ao preço diferenciado, ele pratica todas as assinaladas “Por localização”, “Por período” e “Por segmento” quando no estádio oferece preços especiais para idosos, mulheres e crianças e também oferece preços diferentes para a banca superior e inferior, por exemplo. Porém essas práticas são adotadas pela maioria dos clubes de Portugal, e não funciona como estratégia de diferenciação como propõe Kotler e Keller (2006).

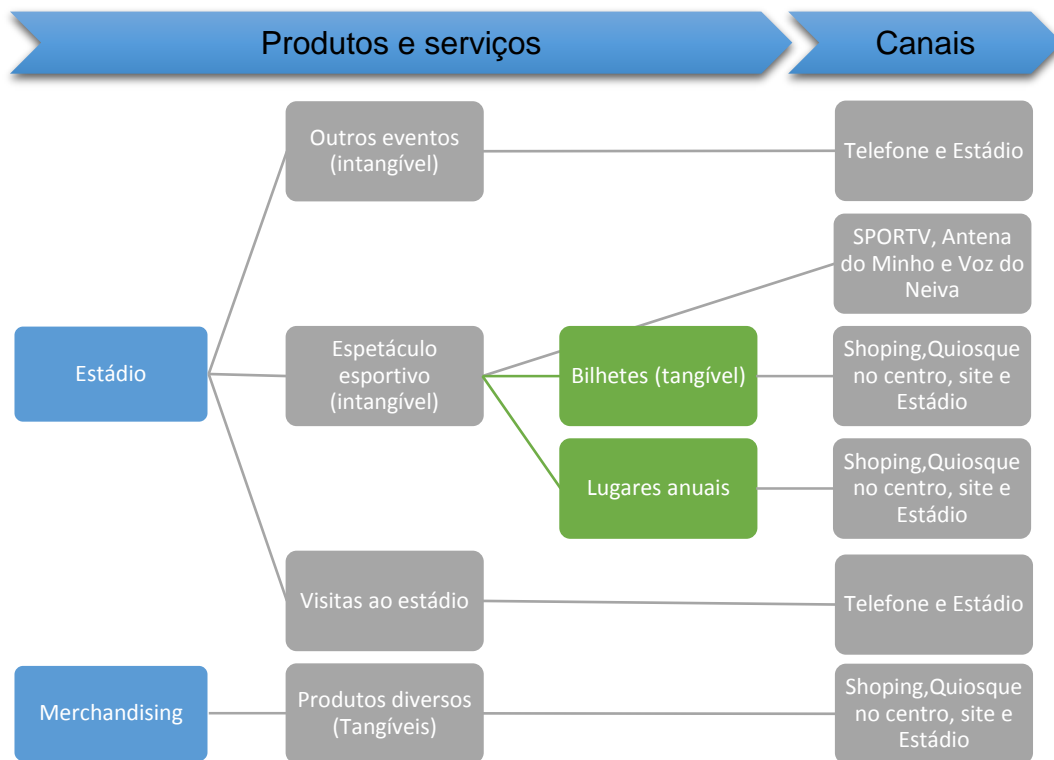
4.5 Ponto ou distribuição

No Sporting Clube Braga, basicamente todos os produtos (tangíveis) são vendidos pelos mesmos pontos: No shopping da cidade de Braga, no centro da cidade, no estádio e no site do clube. Apenas “outros eventos” e “visitas ao estádio” (produto intangível) é que tem contato por telefone e no próprio estádio somente.

Quanto ao produto intangível - evento esportivo- tem-se 2 principais canais: a “transmissão do evento esportivo” que é realizada pelo canal fechado SporTV e as rádios “Voz do Neiva” e “Antena do Minho” e o próprio evento em si que é realizado no estádio.

A figura a seguir estabelece a relação dos canais com os produtos e serviços do clube:

Figura 26 - Relação de produtos e serviços e seus canais do S.C. Braga



Fonte: Elaboração própria

O estádio, o Shopping e os quiosques são os pontos de maior contato que os torcedores têm com o clube, principalmente por que são canais pessoais em que os funcionários do clube podem interagir com os torcedores. Portando dado essa importância, optou-se por detalhar esses canais em detrimento dos demais.

4.5.1 Estádio Municipal de Braga – Estádio AXA

O estádio Municipal de Braga, também conhecido como estádio AXA, foi projetado para o Sporting Clube de Braga e para a Euro Copa de 2004, que se realizou em Portugal. O estádio recebeu o nome “AXA” por um acordo assinado em 9 de Julho de 2007 entre o clube esportivo e a companhia de seguros AXA que cedeu o nome do estádio para a seguradora em troca de uma quantia em dinheiro e possui capacidade para 30.286 espectadores, sendo o quarto maior estádio de Portugal em lugares.

Construído junto a uma antiga pedreira e constituído por duas bancadas laterais, sua arquitetura possibilita a vista por um lado de parte da pedreira e de outro uma

vista do vale de Braga, recebendo vários prêmios nas categorias de arquitetura e engenharia civil pela Europa.

Figura 27 - Estádio AXA, fotos da vista do estádio



Fonte: Site oficial do Sporting Clube de Braga, 2014

Porém, segundo o fórum de torcedores Braga Maior reforçado pelo diretor de marketing em 2014, Carlos Brás, apesar da beleza do estádio há duas principais críticas:

1. A insuficiência de lugares para estacionar: que não chega a 200 lugares, apresentando a proporção de 1 vaga a cada 75 torcedores em um jogo com casa lotada.

Para amenizar um pouco a questão dos estacionamentos e possibilitar o acesso dos torcedores que não tem automóveis (já que a cidade não possui metrô), o clube em parceria com a empresa de transporte urbano da cidade (TUB) asseguram o transporte para os jogos no estádio AXA dos sócios e adeptos por apenas 1euro no trajeto de ida e volta, passando por 5 lugares indicados no site para buscar os torcedores.

2. Distancia elevada e grande número de escadas até a entrada do estádio: existe uma longa e inclinada avenida de acesso ao estádio para quem vier de nascente e uma íngreme e longa descida, para quem vier de poente. Há muitos patamares com escadas para subir para quem está na bancada superior, sendo que os elevadores servem somente quem tem camarote.

Esses problemas relacionados ao estádio podem afetar a qualidade do produto “Evento esportivo” oferecido pelo clube já que segundo Morgan e Summer (2008,

apud BARROS e TEGANI, 2008, p 7) afirmam que além das instalações esportivas os clientes consideram o conforto, o acesso aos estádios e estacionamento. Como relatado, o estádio apesar de ter uma acomodação premiada por sua beleza, tem poucos estacionamentos e longas distancias de caminhada, diminuindo o conforto dos torcedores no estádio, podendo ser um dos fatores que pesam para a diminuição da audiência nos estádios.

4.5.2 Shopping e quiosque

Tanto no shopping quanto no centro da cidade o clube tem um quiosque que funciona como um ponto de contato dos torcedores com o clube. Geralmente é usado para vender merchandising, lugares anuais e bilhetes, mas a intenção é de que com a implantação do banco de dados, eles funcionem como um ponto de estreitamento de laços com os torcedores, possibilitando uma venda mais personalizada, oferecendo produtos mais adequados para os torcedores e suas famílias.

O posicionamento sugere que o clube tenha canais em toda a região do Minho (tanto distrito de Braga quanto de Viana do Castelo), porém somente com esses 2 quiosques na cidade de Braga (que não representa todo o distrito) esse canal se limita a poucos torcedores, fazendo com que o contato com os demais torcedores do distrito de Braga e Viana do Castelo tenham dificuldade no acesso a esses serviços.

A venda na internet pelo site é uma opção para esses torcedores mais distantes, porém o contato com o clube é menos estreito dessa forma. O Benfica, que se posiciona como um clube global, possui 221 quiosques no mundo, sendo destes 191 quiosques na Europa, mostrando a preocupação que ele tem de se aproximar de todos os seus torcedores e atender seu posicionamento no mundo, já que esses quiosques acabam funcionando como embaixadas do Benfica, possibilitando até o voto para o futuro presidente do clube pelos sócios, fazendo-os sentir mais perto do clube, apesar da distância.

4.5.3 Transmissão do Espetáculo esportivo na Televisão

Com relação a transmissão de na Televisão segundo o site “trivela” (2013), site especialista em futebol, os jogos em Portugal são transmitidos por uma minoria de emissoras particulares que detém o monopólio dos jogos. Na primeira Liga se destaca o SPORTV e a Taça de Portugal e a Taça da Liga Portuguesa são transferidas pela FOX Sports.

O site “Observatório da imprensa” (2014) afirma que o monopólio da transmissão da Primeira Liga portuguesa apenas em TV paga causa polemica no país e que apesar de haver grandes reclamações dos torcedores, o presidente da RTP (uma das Tvs abertas que costuma transmitir jogos no país) afirma que os detentores dos direitos de transmissão não querem negociar a transmissão para TV aberta, pois para eles é mais vantajoso a venda para canais fechados.

Com o monopólio, os clubes Portugueses acabam perdendo receita por que as ofertas dada pelas emissoras não são justas já que tem poucos concorrentes. O Benfica resolveu então ser pioneiro na transmissão dos jogos da “série A’ com a BTV, sendo detentora dos direitos de transmissão dos jogos do clube Benfica, aumentando a sua receita de 7,5 milhões (receita dada pela empresa que comprava os direitos) para 30 milhões quando inaugurou a BTV.

Essa estratégia inspirou os outros clubes a pensarem em ter suas próprias transmissões de TV e o atual presidente do Braga se elegeu no ano de 2013 para um novo mandato com a proposta de criar o Braga TV, iniciando na internet e evoluindo posteriormente para tv a cabo, afirma o site “publico” de Portugal. Segundo o site trivela o Sporting Clube de Braga em 2011/12 recebeu 3 milhões de euros para transmissões dos jogos o que comparado ao Benfica é menos da metade que era oferecido ao clube. Atualmente essa estratégia ainda não foi implementada e o S.C. Braga continua vendendo seus direitos para a SPORTV que segundo o site “Torcida Bahia” transmite a Primeira Liga desde 2012/13.

4.5.4 Transmissão no Rádio

O clube transmite seus jogos pelas rádios “Antena do Minho” e “Voz do Neiva” que são as duas maiores rádios da região do Minho.

- A rádio “Antena Minho” alcança os Distritos de Braga e Viana do Castelo, que são da região do Minho, e parte do distrito do Porto. As notícias de esporte são anunciadas no quadro “Quatro Linhas” as 8h40, 19h30 e 23h45, além de transmitir jogos e acontecimentos de futebol. O público alvo da rádio, segundo o site “Mídia Booking” (2014), é 55% masculino e 45% feminino, com idade entre 15 a 54 anos de classes A, B e C1.
- Quanto a rádio Voz do Neiva não foram encontradas nenhuma informação que pudesse ser utilizada nesta análise.

O rádio é um dos principais meios de comunicação do clube principalmente por que é onde os jogos são transmitidos, já que geralmente na TV o Benfica, Sporting e Porto tem preferência. Além disso, segundo o funcionário entrevistado do clube pela pesquisadora, a transmissão por rádio é a mais adequada ao orçamento que o clube tem.

Quanto ao posicionamento, a rádio Antena do Minho é adequada a proposta do clube já que abrange principalmente o público alvo geográfico, de gênero e idade proposto pelo posicionamento, além de ser uma das mais ouvidas pela população do distrito de Braga e Viana do Castelo.

4.5.5 Jornais

Segundo a Marketest (2012), única empresa que pesquisa audiência de rádios em Portugal, os jornais Correio do Minho e Diário do Minho são os dois maiores jornais da região do Minho. O Correio do Minho alcança 9,6% de audiência que na pesquisa representou 65 mil pessoas. Esse jornal é preferência para leitores entre 15-24, 25-34, 35-44 e 45-54 anos, além de ser o mais lido por técnicos especializados, administrativos e comerciais, trabalhadores e quadros do Estado, estudantes e domésticas e é líder de audiência nas classes A/B, média/média, média/baixa e baixa.

Quanto ao Diário do Minho, alcança 8,3% da audiência que na pesquisa correspondeu a 55 mil leitores. É preferência para leitores entre 55-64 e +64 anos e é segundo em audiência para públicos entre 15-24, 25-34, 35-44 e 45-54.

Como o posicionamento do clube busca atingir preferencialmente jovens e os dois jornais são os 2 mais lidos por essa categoria, esse canal está adequado à estratégia do Braga.

4.5.6 Transmissão na rede social – Facebook

O *facebook* é a rede social que o clube mais utilizou nos últimos anos. Porém, no quesito transmissão de jogos o Braga não costuma acompanhar os principais lances minuto a minuto, costuma apenas anunciar o dia e o resultado dos jogos do clube. Os demais clubes como Sporting, Porto e Benfica costumam fazer postagens minuto a minuto tanto de partidas da Primeira quanto da Segunda Liga. Fleury et al. (2003) afirmam que os clubes “encontram na internet (redes sociais, sites e blogs) um canal adequado para atingir torcedores/consumidores que estejam residindo fora do país ou em viagens internacionais” e nesse quesito os 3 grandes aproveitam melhor a rede social do que o Braga.

4.6 Promoção

A análise da promoção do clube será realizada conforme a referência bibliográfica, considerando o mix de comunicação segundo diz Kotler e Keller (2006) citando as seis formas de comunicação: Propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto, vendas pessoais.

- **Propaganda:** No Braga a propaganda dos eventos esportivos tem a periodicidade semanal e ocorre em jornais (Diário do Minho e Correio do Minho), rádios (Antena Minho, Voz do Neiva), redes sociais (facebook/twitter/youtube) e principalmente no site. Quanto ao merchandising do clube, acontece principalmente nas redes sociais e site do clube.

Figura 28 - Promoção de um jogo clássico de clubes da região do Minho, 2014



Fonte: site do Sporting Clube Braga

- **Promoção de Vendas:** O S.C Braga costuma fazer promoções de vendas esporádicas com descontos de um percentual nos produtos de merchandising e também alinhados as datas comemorativas da semana. Como exemplo, tem-se a imagem a seguir em que o clube oferece 23% de desconto nos produtos de merchandising do clube devido ao dia dos namorados.

Figura 29 - Folder promocional dia dos namorados, ano não definido



Fonte: Site oficial do Sporting Clube de Braga

- **Eventos e experiências:** O Sporting Clube Braga promove visitas no museu do estádio para os interessados em conhecer o estabelecimento, porém seu principal foco está nas crianças. Nesse ano, de acordo com os vídeos publicados no canal do Youtube do Sporting Clube de Braga, foram realizadas 3 visitas às escolas infantis do distrito de Braga. A primeira foi realizada no dia 20 de Março no Centro Escolar de Prado, a segunda visita foi a realizada na Associação de Maconde no dia 10 de Abril e a terceira na escola em S. Victor

no dia 05 de Novembro. Essas visitas tem o objetivo de estreitar os laços dos jogadores com as crianças por meio de autógrafos, fotos, abraços e momentos para se tornarem novos sócios. Porém não há nenhuma divulgação de promoção de experiências como essas para públicos adultos, mulheres ou idosos.

Além disso, as promoções de eventos e experiências estão mais focadas em ganhar novos clientes, principalmente jovens, do que em manter os que já são sócios, conforme previa D'Angelo, Schneider, Larán (2006). Dessa forma, ao passo que as ações de aquisição são mais frequentes do que as de manutenção dos torcedores, a tendência é que o relacionamento com os torcedores se prejudique no longo prazo.

- **Relações públicas e assessoria de imprensa:** Todo ano o Sporting Clube Braga troca bilhetes de um jogo (geralmente no final da temporada) por alimentos e doa para instituições carentes. Na edição de 2013/14 o número de pessoas que compareceram ao estádio não passou de 10 mil, sendo que o estádio tem capacidade para 30 mil pessoas.

Figura 30 - Jogo Beneficente promovido pelo Sporting Clube Braga, 2014

HÁ JOGOS QUE SÓ TÊM UM RESULTADO A VITÓRIA

TODOS OS ALIMENTOS SERÃO ENTREGUES A INSTITUIÇÕES DE SOLIDARIEDADE DA REGIÃO.

SPORTING CLUBE DE BRAGA

SC BRAGA X MARÍTIMO
4 MAIO • DOMINGO • 18H00

Dirige-te a um dos Postos SCB e troca um bem alimentar por um bilhete para o jogo.

TRAZ UM ALIMENTO. NÓS OFERECEMOS-TE O BILHETE.

SCBragaSolidário

Fonte: Site oficial do Sporting Clube de Braga

- **Marketing Direto:** O clube geralmente manda informações para os Torcedores quando o período de renovações de cadeiras anuais está aberto e também com informações sobre os jogos da semana por e-mail.

Figura 31 -Renovação de cadeiras anuais, 2014



Fonte: Site oficial do Sporting Clube de Braga

- **Vendas Pessoais:** Quanto a vendas pessoais não foi identificada nenhuma ação por parte do clube.

Os principais meios que o clube utiliza para comunicar-se com seus torcedores são as redes sociais, as rádios Antena Minho e Voz do Neiva, Jornais Correio do Minho e Diário do Minho, site do Clube e em alguns jogos o clube distribui cartazes pela cidade.

4.6.1 Redes Sociais

Para a análise das publicações em redes sociais buscou-se principalmente as divulgações no *facebook*, tendo em vista que em Portugal é a rede social mais utilizada pela população, segundo dados do site Amplitude Net (25 de Março de 2013), que faz pesquisas sobre a popularidade de redes sociais.

Foram coletadas informações divulgadas nos dias 14 a 20 de Setembro e 26 de Outubro a 1 de Novembro no *facebook* do Sporting, Benfica, Porto e S.C.Braga. A escolha desses dias deveu-se a questões de disponibilidade para coleta de dados da pesquisadora, já que foi o período destinado para coleta de informações das redes sociais. Como as rotinas dos clubes são diferentes na semana que eles têm jogo em casa e fora de casa, optou-se por analisar duas semanas uma em que o objeto desta pesquisa era mandante e outra que era visitante além de pegar uma semana de clássico entre Sporting Clube Braga e Benfica.

As métricas analisadas foram número de postagens, curtidas e compartilhamento, optou-se por não analisar os comentários por uma questão de priorização de tempo para essa etapa, já que essa parte demandaria uma análise mais qualitativa das informações e por consequente mais tempo. Tendo em vista que apenas a análise dos compartilhamentos e curtidas foram suficientes para chegar a uma conclusão, optou-se por não trabalhar com os comentários.

Para a análise das postagens do *facebook* usou-se 2 classificações: por assunto e por objetivo. O assunto varia de acordo com o clube analisado, pois baseia-se no conteúdo publicado de acordo com a necessidade específica de cada clube. Quanto ao objetivo é a classificação é invariável e obedece a sugerida por Pitts e Stotlar (2002), apresentando três opções: imagem, quando o clube quer construir um conceito e reforçar um valor da marca, informação, quando o clube deseja comunicar algo para o torcedor e demanda, quando a publicação tem o intuito de induzir a compra de certos produtos.

Os assuntos mais publicados pelo Sporting Clube de Braga são: Formação, quando diz respeito à Escolinha a de esportes ou dos times juvenis, Equipe A e B, quando diz respeito a equipe que joga na Primeira e Segunda liga respectivamente, Merchandising, quando anuncia algum produto, Outros, relacionado ao clube, mas referente a outro esporte ou atividade que não seja o futebol, Equipe quando ressalta alguma qualidade ou algo referente a equipe dos jogadores e técnico, História do Clube quando ressalta algum momento histórico e marcante, Prenda que são interações com os torcedores para que eles ganhem bilhetes, produtos do clube e afins e Torcida que são publicações exaltando os adeptos do clube.

Quantidade

A tabela a seguir apresenta uma visão geral das publicações, curtidas e compartilhamentos dos quatro clubes analisados.

Tabela 08 - Publicações, curtidas e compartilhamentos por clubes no período, 2014

| | Quantidade de Publicações | Curtidas | Média de Curtidas por publicações | Compartilhamentos | Média de Compartilhamento por publicações |
|----------|----------------------------------|-----------------|--|--------------------------|--|
| Braga | 58 | 21017 | 362,362069 | 1524 | 26,27586207 |
| Benfica | 140 | 338039 | 2414,564286 | 30028 | 214,4857143 |
| Porto | 89 | 502980 | 5651,460674 | 17447 | 196,0337079 |
| Sporting | 85 | 393333 | 4627,447059 | 15866 | 186,6588235 |

Fonte: Elaboração Própria

O Sporting Clube Braga foi o clube que menos fez publicações no *facebook*, com 58, seguido do Sporting, Porto e Benfica. O S.C.Braga também tem as menores médias de curtidas e compartilhamento por publicações o que sugere baixa qualidade nas postagens ou simplesmente que efetua poucas publicações no *facebook*. Com relação a isso, há uma correlação positiva entre a quantidade publicada com o número de curtidas (0,953) e compartilhamentos (0,938) no *facebook* do Sporting Clube de Braga com $p\text{-valor} < 0,1$, o que indica que quanto mais o clube publicar mais curtidas e compartilhamentos terá e maior contato terá com seus torcedores.

Publicações por “Assunto”

A tabela a seguir apresenta a soma de curtidas e compartilhamentos por assunto no período:

Tabela 09 - Soma de Curtidas e de Compartilhamentos do S.C.Braga por assunto, 2014

| Assunto | Curtidas | % | Compartilhamentos | % |
|-------------------|-----------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Formação | 901 | 4% | 238 | 16% |
| Equipe A | 16803 | 80% | 1234 | 81% |
| Equipe B | 1097 | 5% | 17 | 1% |
| Merchandising | 414 | 2% | 3 | 0% |
| Outros | 971 | 5% | 18 | 1% |
| Equipe | 276 | 1% | 5 | 0% |
| História do Clube | 159 | 1% | 1 | 0% |
| Prenda | 101 | 0% | 6 | 0% |
| Torcida | 295 | 1% | 2 | 0% |
| Total | 21017 | 100% | 1524 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria

O assunto mais curtido e compartilhado foram os relacionados a “Equipe A”, principalmente os que falavam sobre a vitória do clube contra o Benfica no dia 26 de Outubro que somados forneceram “8.738” curtidas e “859” compartilhamentos.

Quanto aos demais clubes não há uma variação muito grande de curtidas e compartilhamentos quanto ao assunto. O Benfica tem 32% de suas curtidas por publicações relacionadas a “Equipe A” e 62% dos compartilhamentos relacionados a publicações da “Champions”. O Porto tem 60% de suas curtidas e 56% dos compartilhamentos relacionadas a “Champions”. E o Sporting tem 33% das curtidas e 46% dos compartilhamentos relacionados a Equipe A.

Segundo De Vries et al. (2012, apud COSTA et al, 2014, p.2) as métricas do *facebook* “refletem de certa forma a popularidade dos *posts*”, logo os clubes que tem mais curtidas, comentários e compartilhamentos podem ser considerados clubes com

postagens mais populares. No caso o S.C.Braga é o clube que tem a menor média de popularidade nas postagens realizadas no *facebook* dentre os comparados, o que pode ser pelo pequeno número de seguidores da página ou pela qualidade das postagens do clube. Tendo em vista que o público-alvo do clube é jovem e que este é o público que mais utiliza as redes sociais, o clube precisa melhorar as métricas nesse meio de comunicação.

Além disso o clube poderia diversificar mais a quantidade de publicações nos assuntos “Equipe”, “História do Clube” e “Prenda” para melhorar o relacionamento com os clientes e leva-los ao nível de “identificação” proposto Bee e Kahie (2006). As publicações com o assunto “Equipe” expõem as qualidades dos jogadores e membros dos jogos, podendo aproximá-los dos torcedores. As “Prendas” além de oferecem produtos com a logo do Clube promovem uma interação com os torcedores, intensificando a experiência deles com o clube. O assunto “História do Clube” pode mostrar aos adeptos as vitórias e prêmios que o clube já ganhou, melhorando a imagem perante os sócios.

Publicações por “Objetivo”

As tabelas a seguir demonstram as curtidas e compartilhamento de acordo com o objetivo das publicações:

Tabela 10 – Soma de Curtidas e Compartilhamentos por objetivo de postagens do S.C.Braga, 2014

| Objetivo | Curtidas | % | Compartilhamentos | % |
|-----------------|-----------------|----------|--------------------------|----------|
| Imagem | 295 | 1% | 6 | 0% |
| Demanda | 3283 | 16% | 351 | 23% |
| Informação | 17439 | 83% | 1167 | 77% |
| Total | 21017 | 100% | 1524 | 100% |

Fonte: Elaboração própria

O objetivo no Sporting Clube de Braga mais curtido e compartilhado é o de “Informação”. Quanto aos demais clubes analisados a “Informação” também é o que tem maior porcentagem, porém percebe-se que as curtidas e compartilhamentos de “Imagem” e “Demanda” são maiores do que no Braga. O Benfica por exemplo tem 21% de curtidas em “Imagem” e “Demanda” e 59% de compartilhamento em “Imagem” e 11% em “Demanda”.

Dentro das publicações de “Demanda”, 9 foram para divulgar a compra de bilhetes para os jogos tanto em casa como fora, 4 para divulgar as inscrições para a

escolinha de formação para goleiros e infantil, 1 para promover prendas com os torcedores e 2 para venda de merchandising. Dentre as citadas, apenas uma postagem foi direcionada ao público infantil feminino para promover as inscrições na escolinha de formação do clube. Com base nas postagens analisadas, é possível afirmar que as publicações são direcionadas a todos os torcedores, sem apresentar um conteúdo especial para os diferentes públicos-alvo do clube. Nesse ponto, percebe-se uma falta de integração entre as diversas categorias ofertadas para compra de bilhetes, por exemplo, com as publicações que não enfatizam essa variedade, pois são direcionadas a todos os públicos, sem apresentar essas vantagens.

Segundo Pitts e Stotlar (2002) intensificar comunicações com objetivo de “Demanda” induz os torcedores a comprarem mais os produtos de merchandising do clube e aumentar as postagens relacionadas a “Imagem” para que o consumidor pense na empresa em termos específicos e faze-los associarem valores como “guerreiros” a empresa, podendo aproximar esses torcedores ao nível de “Identificação” no relacionamento com o consumidor, previsto por Bee e Kahie (2006). Com base nisso, se as publicações com objetivo de “Demanda” e “Imagem” aumentarem, o clube pode aumentar tanto as vendas em merchandising quanto melhorar o relacionamento com seus clientes a longo prazo.

Ao se comparar todo o composto de marketing analisado, principalmente a promoção com o resultado da pesquisa de posicionamento com os torcedores, pode-se pressupor que os torcedores são fiéis ao clube mais por que eles encontram uma similaridade com o clube por eles mesmos do que por ações proativas da empresa. As publicações no *facebook* tanto quanto ao conteúdo quanto com prendas, eventos e experiências promovidos pelo Braga são poucos e periódicos, podendo ser considerados mais para o contato inicial ou aquisição de novos torcedores do que para a continuidade do relacionamento com eles.

4.7 Gerenciamento do Composto de Marketing do S. C. Braga

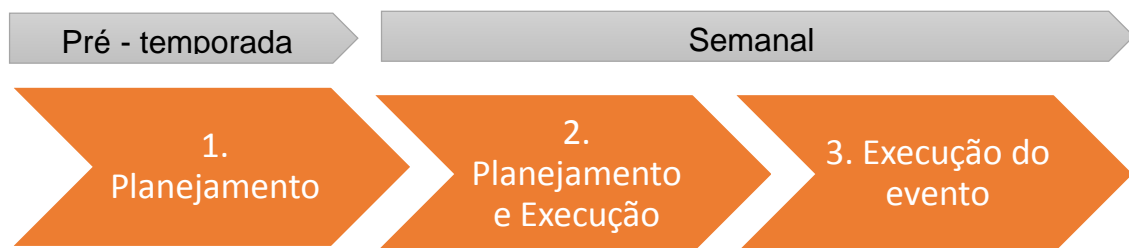
A próxima sessão do trabalho trata sobre o gerenciamento do composto de marketing do clube e a relação entre o posicionamento composto pelo clube com o

produto, preço, praça e promoção analisados no presente trabalho. Os dados trabalhados aqui foram resultado da entrevista realizada com o funcionário do departamento de marketing do clube.

O gerenciamento do composto de marketing começa com a preparação da oferta que o clube deseja oferecer para seus clientes e isso acontece no início da temporada, no período considerado como pré-temporada e pode ser descrito como um levantamento de propostas de quais produtos, animações, preços, lugares de divulgação serão utilizados em cada jogo, perpassando por todos os elementos do composto de marketing.

A figura a seguir apresenta como funciona o planejamento até a execução do evento em uma semana no qual o clube sedia o jogo. É importante entender esse processo principalmente para saber qual é a estratégia de composto de marketing que o clube propõe para seus torcedores.

Figura 32: Processo de preparação para o evento, 2014



Fonte: Elaboração própria

1. Planejamento pré-temporada

No período em que os jogadores e o campeonato da Primeira Liga estão de férias, o departamento de marketing faz uma proposta de como serão os compostos de marketing de todos os jogos mandantes do clube. A principal base para a construção da proposta de cada evento esportivo são os feriados (dia das mães, dia dos pais e etc.) e quem é o adversário no referido período.

Basicamente eles formulam as propostas de como serão os preços, mensagens e dinâmica do evento durante cada semana da temporada que vai se seguir, considerando possíveis temáticas da semana para envolver os torcedores. Se por acaso o rival é um dos três maiores de Portugal (Sporting, Porto e Benfica) o bilhete para visitantes pode ser mais caro do que contra os demais; se por acaso a semana

aborda a temática do dia dos namorados, haverá uma divulgação com imagens de casais, possíveis interações no dia do evento com essa temática.

2. Planejamento e execução semanal

No início da semana os bilhetes do evento são preparados para a venda. O departamento de marketing verifica se a abordagem previamente estabelecida é realmente a melhor, já que depende principalmente dos resultados desportivos do clube – se o resultado na tabela está ruim, procura diminuir o preço dos ingressos e busca alternativas mais agressivas para atrair o torcedor- e assim fecha a temática e abordagem para com os torcedores. A partir disso, inicia-se as divulgações em jornais, rádios, redes sociais e site.

3. Execução do evento

Essa terceira parte é dividida em 3 momentos: A pré-partida, que deve posicionar todas as propagandas estáticas ao redor do campo, deve ligar o som ambiente e preparar o que for necessário antes do jogo dependente da temática (exemplo: alguns jogos são distribuídos cartazes para a torcida segurar e mostrar o emblema do Sporting Braga)- intensificando a experiência do torcedor no estádio; o segundo momento, que é o intervalo de 15 minutos entre o primeiro e o segundo tempo que deve ter o anúncio pelo auto-falante (geralmente sobre as próximas partidas e o preço dos próximos eventos desportivos) e acontece a interação da mascote e possíveis distribuições de brindes com os torcedores; o terceiro e último momento é o final do jogo em que as propagandas são retiradas do campo.

Nesse contexto, o Sporting Clube de Braga costuma considerar seus resultados desportivos e necessidades emergentes dos torcedores na semana para ver se a proposta estabelecida no planejamento pré-temporada para o composto de marketing realmente é adequado para o período, realizando os devidos ajustes conforme a teoria prega para melhorar seus resultados.

Para Branch (1992, Apud FERNANDEZ, 2008, p.44) o marketing de relacionamento tem como principais objetivos além do aumento de vendas e o foco numa relação a longo prazo com o consumidor, assim ao montar seus eventos esportivos considerando principalmente datas comemorativas, o S.C Braga deixa um espaço de tempo muito longo entre uma ação e outra para seus diversos públicos,

pois o dia das mães, por exemplo, acontece apenas uma vez no ano e apesar de haver ações para as mulheres no dia dos namorados ou dia das mulheres são muito pontuais e não contínuas para gerar um relacionamento a longo prazo, como predizem os autores.

Não obstante disso e como Bennet (1997) afirma sobre a relação entre o composto de marketing e planejamento de marketing com o desdobramento do mesmo para a prática, foi possível criar um quadro que estabelece uma afinidade entre os 4 elementos do composto de marketing com o posicionamento da empresa, apontando quais deles atendem ou não a estratégia de marketing do clube.

Quadro 03: Relação entre o posicionamento e os 4 P's de marketing do S.C. Braga, 2014

| | | |
|-----------------------|--|------------------------------|
| Posicionamento | Atuar na região do Minho, de forma transversal em todas as classes sociais e faixa etárias, porém com foco em Jovens e mulheres e enfatizando valores como ambição, conquista, orgulho bracarense, determinação e espírito de guerreiro (Raça). | |
| Produto | Oferece um cardápio de opções de bilhetes para os eventos esportivos, combinando gênero, faixa etária e classes sociais | Atende ao posicionamento |
| Preço | Preços diferenciados para todos os pacotes envolvidos, inclusive para famílias. Mulheres e Jovens (Sub-21) tem os menores preços disponibilizados pelo clube. | Atende ao posicionamento |
| Praça | Os canais de rádio, televisão e jornais escolhidos pelo clube tem os melhores resultados de audiência na região do Minho. | Atende ao posicionamento |
| | Os pontos de venda, conhecidos como quiosques, não estão localizadas em toda região do Minho, se restringindo apenas a alguns pontos da cidade de Braga. O estádio, apesar de sua beleza não apresenta muito conforto. Além disso, o <i>facebook</i> que é o principal meio de comunicação utilizado pelos jovens não é empregado como canal efetivo para publicação de informações. | Não atende ao posicionamento |
| Promoção | Eventos e Experiências com foco em aumentar o número de sócios jovens. Quanto as relações públicas, realiza eventos para doação de alimentos, reforçando um dos valores do clube. | Atende ao posicionamento |
| | Promoção de vendas com ações esporádicas e não periódicas com todos os públicos. Quanto a eventos e experiências, não os realiza para manter os sócios, mas para angariar novos, o que a longo prazo pode | Não atende ao posicionamento |

| |
|--|
| minar o relacionamento com os clientes atuais. Quanto as redes sociais, é o clube com menor popularidade dentre os analisados. |
|--|

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima mostra que o clube atende ao posicionamento nos produtos e preços, porém atende parcialmente em praça e promoção. Para Ries e Trout (1987) o posicionamento não é apenas o que você faz com o produto, mas sim o que você faz para projetar uma imagem simples na cabeça do consumidor. Assim o foco para esse autor é fazer com que o cliente entenda as vantagens do produto e os valores únicos que a empresa pode oferecer para eles. Nessa lógica, se os torcedores não conseguem perceber esses valores não adianta nada ter um produto preparado e categorizado para ele.

Além disso e com base no que Mullin, Hardy e Sutton (2004) propõem que “todos os elementos do composto de marketing devem ser analisados e integrados para que haja o máximo benefício tanto para a empresa quanto para os consumidores” e nesse caso o clube falha na integração do produto e preço, com a praça e promoção. Segundo esse pensamento, não basta ter um preço diferenciado para as mulheres, o clube precisa utilizar os canais e meios de promoção para divulgar e vender eles. Com isso, o S.C. Braga precisa estabelecer estratégias que integrem os dois primeiros elementos de marketing com seus dois últimos para atender ainda melhor os valores oferecidos a eles.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De 2008 até 2014 o Sporting Clube de Braga sofreu constantes mudanças em sua gestão o que tem acarretado bons resultados tanto financeiros quanto esportivos. Com essa nova fase o clube propiciou novas experiências a seus torcedores e conquistou oportunidades e resultados que nunca teve em toda a sua história. Nesse novo cenário o clube promoveu ações de marketing visando estar presente na mente de seus consumidores e atender suas necessidades e ofertar para eles um valor único por meio de seus produtos e componentes.

Tendo isso em vista, de acordo com o questionário aplicado com os torcedores do Braga, 70% dos respondentes podem ser classificados com o nível mais profundo de relacionamento com o clube e os valores mais associados ao S.C Braga foi “Raça” e “Determinação”, sendo que os torcedores se orgulham do clube principalmente por que sentem que ele representa a cidade de Braga em território nacional e internacional. Com base nesses aspectos foi possível perceber que a mensagem de posicionamento que o clube deseja passar para eles realmente tem um lugar diferenciado em suas mentes.

Quanto ao evento desportivo ofertado pelo clube, nos últimos 5 anos o clube ficou em média na quarta posição, porém apresentou uma irregularidade muito grande em seus resultados, chegando a variar de segundo a nono lugar na liga. Essa instabilidade afeta principalmente a média de público nos estádios, fazendo com que quanto pior o resultado esportivo, menos pessoas compareçam aos estádios. Esse efeito reflete grandes problemas para o Braga que apesar de os clientes serem cientes da sua marca e fieis ao clube, preferem ficar em casa para ver os jogos.

Com relação ao preço, o clube oferece produtos para todos os públicos e classes sociais com ênfase principalmente em descontos para mulheres e jovens. Além disso 79% dos seus torcedores acham que o preço dos ingressos justos. Percebeu-se que a diversificação do preço atende o principal público-alvo do clube.

Quanto a praça do clube, destacou-se o estádio com todos os seus prêmios porém com problemas relacionados a estacionamento e longas distancias para os assentos dos torcedores, o que impacta no conforto para assistir os jogos no estádio. Consoante a isso, destacou-se que os quiosques do clube não são distribuídos por toda região do Minho como pede seu posicionamento, atendendo somente dois

pontos da cidade de Braga. Em contra partida o clube utiliza as rádios e jornais com maior audiência na região e que atendem principalmente o público alvo desejado.

Constatou-se que a promoção do clube é realizada principalmente em jornais e rádios, porém o maior foco são as redes sociais, devido ao interesse do clube nos jovens. Portanto todas as ações de promoção de vendas, propagandas, relações públicas e eventos são divulgadas nas redes sociais, principalmente no facebook e no site. Porém o clube é o que menos faz postagens se comparados aos 3 maiores clubes de Portugal e que explora muito pouco o mesmo para promover a venda de produtos e a imagem do clube.

Além disso, a forma como o clube planeja seu composto de marketing o deixa limitado para promover ações mais duradouras de relacionamento com seus torcedores, ao passo que as temáticas dos jogos e por consequência composto de marketing para cada evento limitam-se a datas comemorativos e não fazem pontes com os diversos públicos alvos fora dessas datas.

Dessa forma os grandes pontos de melhoria encontrados pela pesquisadora para o clube são a praça e a promoção no que tange a integração destes com os demais elementos do composto de marketing e posicionamento para fortalecer os laços de relacionamento com os torcedores. Talvez o que esse trabalho mais possa ter acrescentado a literatura do assunto, foi ter mostrado que apesar de um clube estar em estágio de profissionalização e ter grandes clubes como rivais, o marketing bem estruturado pode promover ações efetivas para tornar seus clientes fiéis, mesmo com pequeno orçamento. Além de ter exposto que ter clientes fiéis apenas não basta para aumentar as receitas e que é preciso que todas as ações compostos de marketing estejam alinhadas para alavancar os resultados do clube.

Tendo isso em mente, ao se recapitular os objetivos dessa pesquisa, pode-se afirmar que todos eles foram atendidos, pois além de se descrever o posicionamento do clube, relacionou-se a visão que seus torcedores têm dele além de poder compará-lo a literatura sobre o tema. O mesmo para o composto de marketing, depois de descrever o mesmo no Braga foi possível comparar às práticas de alguns concorrentes além de fazer um paralelo entre o que a literatura explora e o que acontece na realidade.

É importante destacar ainda que a elaboração deste trabalho encontrou diversas limitações. A primeira delas é o fato de o questionário aplicado aos torcedores não ter sido aplicado e validado por outro pesquisador e não ter sido submetido a

todas as etapas de validação de questionário que a metodologia exige. A segunda delas foi a dificuldade encontrada em conseguir dados disponíveis na internet dos 3 outros clubes escolhidos para comparação do objeto de estudo, impossibilitando uma análise mais completa sobre o mercado que o clube está inserido. A terceira limitação encontrada foi o baixo número de torcedores que responderam o questionário, que representou uma amostra muito pequena impossibilitando que os resultados pudessem ser considerados para toda população de torcedores. E por fim a quarta limitação que foi o contato limitado com o clube de Portugal, pois apesar das visitas ao local e observações realizadas o fato de o diretor que estava em contato com a pesquisadora durante a realização da pesquisa ter se retirado do clube, cortou grande parte do fluxo de informações internas, limitando um pouco a visão interna do clube para as análises.

Para estudos futuros, sugere-se a mesma abordagem utilizada nesta monografia buscando a visão dos clientes e práticas dos concorrentes além da visão literária sobre o tema para enxergar muito além da teoria aplicado principalmente a um clube Brasileiro para saber se realmente as realidades e conclusões são semelhantes. Além disso propõem-se um estudo relacionando as variáveis do posicionamento e composto de marketing de um clube esportivo com outras variáveis do marketing de relacionamento, que não o comprometimento abordado neste estudo.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. **Marketing da Informação**: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informação & Sociedade*. João Pessoa: Estudos, v.18, n.1, p.31-44, jan./abr. 2008

AMPLITUDE NET. **As redes sociais mais utilizadas no Brasil e Portugal**. Disponível em: <<http://www.amplitudenet.pt/blog/noticias/quais-as-redes-sociais/>>, acessado em 23 de Outubro de 2014

BARBOSA, R. A.; BATAGLIA, W. **A Evolução Das Correntes Explicativas Da Vantagem Competitiva**. In: Seminários em Administração FEA-USP, 13, 2010, São Paulo.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª Edição. Lisboa: Editora Edições 70, 2009. 281 páginas.

Barros, J. T.; Tegani, B. A. G; **Marketing aplicado na gestão de produtos esportivos**: estudo de caso da 71ª edição dos jogos abertos do interior. IN: Congresso Nacional de Excelência em gestão, 4, 2008, Rio de Janeiro.

BEE, C. C. e KAHIE, L. R. **Relationship Marketing in Sports**: A Functional Approach. *Sport Marketing Quarterly*, v. 15, n2, p. 102-110, junho de 2006

BENNET, A. R. **The Five Vs - A Buyer's Perspective of the Marketing Mix**. *Marketing Intelligence & Planning*, edição 15, 151-156.

BERVILAQUA, E. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Editora Sprint, 1996. 370 páginas.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.. **Marketing Contemporâneo**, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CESAR, A. M. R. V. C. **Método do estudo de caso (case studies) ou método do caso (teaching case)?** Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. Disponível em:

<http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>, acessado em 10 de Novembro de 2014.

COSTA, M.; ALMEIDA, M. I. S. de; COELHO, R. L. F.; SCALCO, P. R.; FILHO, A. C.. **Curtir, comentar, compartilhar: o impacto da tipologia da postagem sobre a interação do cliente com a Marca na rede social virtual.** In: Encontro de Marketing da ANPAD, 6, 2014, Rio Grande do Sul. Anais... Rio Grande do Sul: EMA, 2014. P. 1-16.

D'ANGELO, A. C ; SCHNEIDER, H. ; LARÁN, J. A. . **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras.** RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 73-93

DELLOITTE. **Dinheiro movimentado pelo futebol na liga de 2013.** Disponível em: <<http://futebolbusiness.com.br/2013/01/deloitte-football-money-league-2013/>>, acessado em 01 de Setembro de 2014.

DIAS, J. P. T. C. **Marketing e comunicação** : estudo de caso sobre o Sporting Clube de Braga. 96 páginas. Dissertação de mestrado- Universidade do Porto. Porto, 2011.

Evans, J. R., & Berman, B. **Marketing.** New York: Editora Macmillian, 1987.

FAGUNDES, André F. A.; VEIGA, T.; SAMPAIO, O.; Souza, V.. 2012. **A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil.** Revista Brasileira de Marketing, v. 11, n. 2, p. 96-123, 2012.

FERNANDEZ, R.A., BONILLO, A. I. **O futebol brasileiro como ambiente de negócio: uma análise comparativa de clubes no Brasil e na Inglaterra.** Dissertação (Mestrado Comunicação e semiótica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004

FLEURY, F. A. ; ALEJANDRO, T. B ; FELDMANN P. R. ; **Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review. Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014.

FLEURY, F. A.; CARDOSO, M. V.; FOUTO, N. M. D.; VACNE, P. de S.. **Estratégias de Relacionamento Entre Clubes e Torcedores de Futebol no Brasil**. IN: Encontro da ANPAD,37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Marketing, 2014. p.1-4.

FLEURY, Fernando A.; Feldmann, Paulo R. Araújo, Alcides C. de; Cardoso, Marcos V.. 2014. **Facebook, a nova arquibancada do futebol**: estratégias de uso das fanpages e seus impactos na participação do torcedor. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 6, 2014, Rio Grande do Sul. Anais... Rio Grande do Sul: EMA, 2014. p. 1-16.

GOI, L. C. **A review of marketing mix: 4 Ps or more?** International Journal of Marketing Studies, vol. 1, nº1, p. 2-14. Maio de 2009.

GONÇALVES, Ernersto L, BRUNORO, J. C; ALVES, A.. M., POZZI, L. F.; DUALIBI, R. **O que eles pensam sobre marketing esportivo no futebol**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 34, n. 4, jul-ago 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

GORSKI, A. **O Marketing de Relacionamento e os consumidores**. Disponível em : <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-de-relacionamento-e-os-consumidores/67280/>>, acessado em 16 de Outubro 214.

GOSLING, M. ; SOUZA, B. B. P. de. **Mix de marketing de serviços, satisfação e lealdade de clientes de um Banco de Varejo**: Um estudo Multigrupos. Apresentado no ANPAD 2007.

GUARAGNA, F. M. **A gestão do marketing esportivo no futebol**: Caso Gremio football Porto Alegrense. 100 páginas. Monografia de graduação de Administração. Porto Alegre, 01 de Dezembro de 2005.

KEEGAN, W.J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2006. 750 páginas.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio**: Um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, v.12,n.1, p.11-23, jan-abr.2005

LOPES, Marcos. **Marketing Esportivo, porque os clubes brasileiros perdem dinheiro e atuam de forma amadora**, 27/11/2013. Disponível em: <<http://blog.tribunadonorte.com.br/marcoslopes/artigo-marketing-esportivo-porque-os-clubes-brasileiros-perdem-dinheiro-e-atuam-de-forma-amadora/98563>>, acessado em 05/12/2013

MALAGRINO, Fernando de A. F. **Gestão das marcas dos clubes de futebol**: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor. Dissertação de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

_____. **MAPAS DE PORTUGAL**. Disponível em: <http://www.mapas-portugal.com/Mapa_Distritos_Portugal.htm>, acessado em 10 de Outubro de 2014.

MARKETEST. **Uma Década de Audiências em Portugal**. Disponível em: http://pdf.clipping.mediamonitor.pt/pdfTemp/etn_10674509_527_0.pdf, acessado em 23 de Outubro de 2014.

MEDIA BOOKING. **Publicidade em rádio no Minho**. Disponível em: <<http://www.mediabooking.pt/regional-viana-do-castelo/radio/radio/radio-alto-minho/publicidade-em-radio-no-minho>>, acessado em 10 de Outubro de 2014

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Williams A. **Marketing Esportivo**. 2ª edição. São Paulo: Bookmann, 2004. 335 páginas.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOBLE, P.M.; GRUCA, T.S. **Industrial pricing: theory and managerial practice**. *Marketing Science*, v.18, nº 3, p. 454-535, 1999.

Nunes, Ana Bela e Nuno Valério. 1996. **Contribuição para a história do futebol em Portugal**. Instituto Superior de Economia e Gestão – GHES Documento de Trabalho/Working Paper nº 1-1996

O ARQUIVO DA BOLA. **Sondagem Record/Novadir – Adeptos & Clubes**. Disponível em : <<http://arquivodabola.wordpress.com/2010/09/24/sondagem-recordnovadir-adeptos-dos-clubes/>>, acessado em 16 de Abril de 2014

O&O Performance. **Benfica líder: 5,8 milhões de adeptos**. Disponível em: <<http://comunidade.xl.pt/Record/blogs/bolanaarea/archive/2012/09/10/benfica-l-237-der-5-8-milh-245-es-de-adeptos.aspx>>, acessado em 16 de Abril de 2014

OBSERVATÓRIO DA IMPRENSA. **Sobre os direitos de transmissão do futebol em Portugal**. Disponível em: <http://www.observatorioidaimprensa.com.br/news/view/sobre_os_direitos_de_transmissao_do_futebol_em_portugal>, acessado em 12 de Setembro de 2014.

PITTS, Brenda G. ; STOTLAR, David K. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. 1ª edição. São Paulo: Phorte Editora. 315 páginas.

RECORD. **Profissionalização arranca com nove árbitros**. Disponível em: <http://www.record.xl.pt/Futebol/Arbitragem/interior.aspx?content_id=851772>, acessado em 10 de Outubro de 2014.

REIN, I; KOTLER, P. ; SHIELDS, B.; **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca por torcedores**. São Paulo: Editora Bookman. 2008. 360 páginas.

RELATÓRIO E CONTAS SPORTING CLUBE BRAGA. Disponível em: <<http://www.scbraga.pt/sc-braga/relatorio-e-contas-1/relatorio-e-contas-da-sad-2010-2011>>, acessado em 23 de Agosto.

RIBEIRO, C. da S.. **Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B: O Caso Cia. Vale do Rio Doce no Mercado Japonês**. In: ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Marketing, 2007. Disponível em: <

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D209.pdf>>, acessado em 10 de Nov. de 2014.

RIES, A; TROUT, J. **Posicionamento como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1987.

RODRIGUES. Disponível em: <Vídeo - <http://globo.com/sportv/arena-sportv/v/especialista-fala-da-profissionalizacao-do-futebol-brasileiro/3561672/>>. Data de acesso 09 de Novembro de 2014.

ROMÃO, Erika. **Marketing Esportivo**. Revista de administração de empresas , vol.6, n 3, Maio/Junho de 2007.

SITE SPORTING CLUBE BRAGA. Disponível em: <http://www.scbraga.pt>, acessado em 16 de Novembro.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SHETH, J. N. ; PARVATIYAR, A., SINHA, M.. **The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis**, Russian Management Journal, V.11, N1, p. 4-26, 2013.

SZYMANSKI, S; KUYPERS, T. **Winners and losers – The business strategy os football**. London: Editora Viking, 1999

TRESVIAN, Fernando. **As Finanças dos Clubes de Futebol Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.trevisan.edu.br/blog/index.php/as-financas-dos-clubes-de-futebol-brasileiros/>>. Data de acesso: 09 de Novembro de 2014.

TRIVELA. **Benfica revoluciona a transmissão dos jogos do clube na TV**. Disponível em: <<http://trivela.uol.com.br/em-portugal-o-benfica-resolveu-transmitir-seus-jogos-e-brigar-contr-emissora-dominante/>>, acessado em 12 de Setembro de 2014. Publicado em 2013.

TYBOUT, A.; CALDER, B. **Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

VIANA, F. **Já nasceu grande!** Gazeta de Sergipe, abril. Aracaju, 1994.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre.
Editora: Bookmam. 2001.

7. APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para o Diretor de Marketing

Consumidor

1. Como o público-alvo do clube é dividido? (Ou seja, sabe-se que o S.C. Braga deseja atingir principalmente os adeptos da região do Minho, porém vocês tem estratégias direcionadas para alguns públicos em específico? Se sim, Quais são eles?
2. Quais ações o Braga tem realizado para atender esses diversos públicos-alvo?
3. Essas ações tem gerado resultado? Quais são os mais significativos?
4. Quais são as ações que o clube tem praticado atualmente para expandir o número de adeptos?

Posicionamento

5. Como o clube deseja ser visto perante os adeptos? (ou seja, qual o “posicionamento’ que o clube tem trabalho com seu público?)
6. Quais os valores que o clube deseja que os adeptos associem ao S.C. BRAGA? (Ex: Determinação, alegria ...)
7. Há algum slogan ou frase que vocês desejam que os adeptos imediatamente associem ao S.C. Braga?
8. Há alguma palavra que o clube deseja que seus adeptos imediatamente associem ao S.C. Braga?
9. Há alguma imagem que o clube deseja que seus adeptos imediatamente associem ao clube?
10. Como vocês tem reforçado essas mensagens das questões 5, 6, 7, 8 e 9 com o publico-alvo de vocês?

Apêndice B – Questionário com os torcedores

01. O que o Sporting Clube de Braga representa para você?
02. Descreva algum momento marcante que você viveu com o clube. (Seja no estádio, assistindo um jogo na TV ou em qualquer situação relacionada ao clube que tenha se tornado marcante para você)
03. Há outra forma que usa para chamar o Sporting Clube de Braga? (Exemplo: O Porto é conhecido como “Dragão”). Se sim, por favor, responda no espaço disponível.
04. Há algum slogan ou frase a qual você imediatamente associa ao clube Sporting Clube de Braga? (Exemplo: Uma frase bem conhecida do McDonalds é “I’m lovin`it”). Se sim, por favor, responda no espaço disponível.
05. Há alguma imagem que representa ou que traduz o que o Sporting Clube de Braga representa para você? Se não há nenhuma, por favor, responda que "Não há".

Campanha Publicitária do Sporting Braga - Gverreiros do Minho



06. A imagem anterior (Gverreiros do minho) condiz com o que o clube representa para você?
07. Qual a sua opinião quanto à mascote do Sporting Braga, acredita que ela representa o clube? Por favor, justifique sua resposta.
08. Qual é o seu gênero?
09. Quantos anos você tem?

10. És sócio pagante?

11. Compraste cadeira anual para a temporada 2013/2014?