

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Thiago Morales da Silva Bandarra

**SPORT CLUB INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DE SEUS TORCEDORES COM
UMA ABORDAGEM DE CRM**

PORTO ALEGRE

2017

Thiago Morales da Silva Bandarra

**SPORT CLUB INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DE SEUS TORCEDORES COM
UMA ABORDAGEM DE CRM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo.

PORTO ALEGRE

2017

Thiago Morales da Silva Bandarra

**SPORT CLUB INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DE SEUS TORCEDORES COM
UMA ABORDAGEM DE CRM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo.

Conceito final:
Aprovado em de de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

“No fim tudo dá certo, se não deu é porque não chegou no fim”

(MUSSKOPF, M)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Ricardo e Gilza, que me deram toda a condição para estudar nas melhores instituições de ensino, sempre me incentivaram a seguir meus sonhos, e me deram toda a educação necessária para que eu me tornasse um ser humano melhor.

Aos meus familiares, que também sempre colaboraram para a minha formação como pessoa, e me ensinaram valores importantes para que eu chegasse onde eu cheguei.

Aos meus amigos, de diferentes grupos, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, me dando força, e fazendo minha vida mais alegre e divertida.

À Chaiany, que além de minha colega e amiga, é também minha namorada, e esteve ao meu lado durante toda a faculdade, principalmente nesse último ano, me ensinando cada dia mais a aprender com meus erros e me dando todo o suporte e atenção necessários nos últimos meses para a conclusão dessa etapa.

Ao Sport Club Internacional, nas pessoas de Alexandre Limeira, Fabrício Berto, Angélica Danoski, Rafael Saling, Régis Shiba e Morena Santos que, dentro de suas capacidades, fizeram o possível para que esse trabalho fosse realizado.

Ao corpo docente da Escola de Administração pelo conhecimento adquirido ao longo desses anos. E ao meu orientador, Luiz Antônio Slongo, que, mesmo com as dificuldades, acreditou no meu trabalho e me ajudou a chegar nesse momento.

RESUMO

Com um mercado cada vez mais competitivo, o futebol gira uma quantia enorme de dinheiro ao redor mundo. No Brasil, entretanto, os clubes ainda são mal geridos, e acabam não utilizando a totalidade dos recursos possíveis com seus torcedores. Os programas de sócio torcedor já representam um bom faturamento nos clubes, mas tem potencial para ser uma renda ainda maior, e a gestão correta dos associados é um desafio que deve ser enfrentado com conhecimentos de marketing de relacionamento e de CRM, que Gartner Group apresenta como uma tática empresarial destinada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa, através de um relacionamento de excelência (PEPPERS, 2001). O presente trabalho visa iniciar o projeto de implementação do CRM ao Sport Club Internacional, através de uma análise dos perfis dos associados, e a influência da variabilidade dos resultados de campo dentro desses grupos. Para tanto, por não ter todas as informações à disposição, foram buscados no Portal de Transparência do clube, os números de associados em dia, inadimplentes, por sexo, pela idade, e pela localidade, em três diferentes momentos do time. Percebeu-se, com os resultados, que a inadimplência e o perfil por idade do quadro social tem uma forte variação atrelada ao rendimento da equipe, assim como as outras características, mas em escala menor. Com essa pesquisa, o clube pode dar início a um trabalho mais aprofundado, de posse de mais informações, para que se tenha um tratamento diferenciado entre seus societários, e assim o quadro social mantenha seu número elevado, independentemente dos resultados do time.

Palavras Chave: Marketing Esportivo. Marketing de Relacionamento. CRM -Gestão de Relacionamento com o Cliente.

ABSTRACT

With an increasingly competitive market, football spins a huge amount of money around the world. In Brazil, however, the clubs are still poorly managed, and end up not using all the resources that their supporters can provide. The fan-partner programs already represent a good revenue in clubs budget, but it has the potential to be an even greater income, and proper management of associates is a challenge that must be faced with relationship marketing and CRM expertise, which Gartner Group presents as a business tactic aimed at understanding and anticipating the needs of current and potential customers of the company through a relationship of excellence (PEPPERS, 2001). The present assignment aims to initiate the implementation of the CRM on Sport Club International, through an analysis of the profiles of the associates, and the influence of the variability of the field's results within these groups. To do so, because the club did not authorize the use of all needed data, it has to be searched in the club's Transparency Portal, the numbers of associates up to date, defaulters, by sex, age, and location in three different moments of the team. With the results, it was noticed that the default and the age profile of the membership has a strong variation linked to the team's performance, as well as other characteristics, but on a smaller scale. With this research, the club can start a more in-depth work, with more information, that could provide a different treatment among its members, maintaining its membership in its high number, regardless of the results of the team.

Keywords: Sports Marketing. Relationship Marketing. CRM – Customer Relationship Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Evolução do Quadro Social	16
Figura 1 – Modelo simplificado do processo de marketing.....	20
Quadro 1 – Perfil de Consumidores	28
Quadro 2 – Aumento da Produtividade	29
Figura 2 – Categorias de CRM.....	32
Quadro 3 – Identificação dos melhores clientes.....	33
Quadro 4 – Alocação de tempo para fidelização.....	34
Figura 3 – Portal de Transparência do SC Internacional.....	36
Figura 4 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional.....	41
Figura 5 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional no período de Auge.....	43
Figura 6 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional no período Regular.....	44
Figura 7 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional no período de Depressão.....	45
Gráfico 2 – Sócios em Dia x Inadimplentes.....	46
Gráfico 3 – Sócios em Dia x Inadimplentes (percentual).....	46
Gráfico 4 – Segmentação por idade no quadro social.....	48
Gráfico 5 – Segmentação por idade no quadro social (percentual).....	48
Gráfico 6 – Segmentação por sexo no quadro social.....	51
Gráfico 7 – Segmentação por sexo no quadro social (percentual).....	51
Gráfico 8 – Segmentação por localidade no quadro social	53
Gráfico 9 – Segmentação por localidade no quadro social (percentual)	54

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICATIVA	14
4. CENÁRIO	15
4.1 SPORT CLUB INTERNACIONAL	15
4.1.1 Quadro Social	16
4. REVISÃO TEÓRICA	19
4.1 MARKETING.....	19
4.1.1 Segmentação	21
4.1.2 Posicionamento	21
4.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
4.3 MARKETING ESPORTIVO.....	24
4.3.1 Marketing no Futebol	25
4.4 CRM.....	27
4.4.1 Categorias de CRM	30
4.4.2 Implementação de CRM	33
5. MÉTODO	35
5.1 EXTRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS DADOS PERTINENTES.....	35
5.2 ANÁLISE E PROCESSAMENTO DE DADOS	37
5.3 MOMENTOS DO TIME	37
6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	39
6.1 O MODELO DE ANÁLISE.....	39
6.2 O PERFIL NOS DIFERENTES MOMENTOS DO TIME.....	41
6.2.1 Modelo de Análise nos Momentos da Equipe	42
6.2.2 Comparação dos Momentos	45
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	58
REFERÊNCIAS	59
ANEXO A - ESTATUTO SOCIAL - SPORT CLUB INTERNACIONAL	63

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Considerado o esporte mais popular do mundo, o futebol movimenta uma quantia considerável de dinheiro, haja visto o lucro obtido pela sua entidade máxima, a FIFA (The Fédération Internationale de Football Association), que somente na última Copa do Mundo faturou cerca de R\$16 bilhões, segundo relatório obtido pelo jornal Estadão, de São Paulo. No Brasil, em 2015, os doze clubes com maior número de torcedores (Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco da Gama) tiveram, de acordo com um relatório levantado pelo Itaú BBA, faturamento de R\$2,58 bilhões, 12% a mais que em 2014.

Com a evolução e profissionalização do esporte, ficou evidente o aumento da arrecadação de clubes e federações de futebol. Um dos motivos que viabilizou esse desenvolvimento foi a criação e implementação de programas de sócio-torcedores das equipes, nas suas mais diversas modalidades. Com um número crescente de fãs contribuindo para os cofres dos clubes, os mesmos possuem maior potencial de investimento, além de não depender exclusivamente do resultado financeiro de bilheterias ou vendas de jogadores. No Brasil, uma referência nesse modelo de sócio-torcedor é o Sport Club Internacional, que, em 2009, se tornou o primeiro clube brasileiro a romper a barreira de 100 mil associados.

Fundado em quatro de abril de 1909 pelos jovens irmãos Henrique, José e Luis Poppe, o Sport Club Internacional, de Porto Alegre, é um clube de futebol que tem hoje, segundo dados de 2015 da IBOPE em parceria com o jornal Lance!, cerca de 5,6 milhões de torcedores e, destes, aproximadamente 106 mil são sócios, de acordo com dados do mês de fevereiro de 2017 no relatório do associados, disponibilizado no site clube¹.

Com um plano de marketing ousado, que alinhava a idade da instituição ao objetivo de número de associados, o clube atingiu, em 2009, ano de seu 100º

¹ Informação do Portal de Transparência do Sport Club Internacional. **Quadro Social**. Disponível em <http://transparencia.internacional.com.br/category/3#self>, acessado em 22/06/2017, às 19:45.

aniversário, a incrível marca de 100 mil sócios, tornando-se o maior do Brasil e o sexto maior do mundo neste quesito. Contribuíram para tal feito, segundo responsáveis pela campanha, o desempenho do time durante os anos antecedentes ao período; seu estádio, que na época ainda não havia sido reformado para os padrões atuais e dispunha de capacidade para 55mil torcedores; além da introdução de um novo modelo de plano associativo "Sócio Contribuinte - Campeão do Mundo", no qual o sócio paga um valor menor mensalmente e contribui com 50% do ingresso nas partidas. Além disso, no final do ano passado, foi apresentado o "Gigante de Vantagens", novo programa que visa fidelizar ainda mais os associados, dando vantagens financeiras reais para os mesmos, permitindo ao torcedor de algumas das modalidades de associação, que serão posteriormente apresentadas, aproveitar os descontos de diversas parcerias do clube com empresas das mais distintas áreas, como postos de combustível, restaurantes, supermercados, etc.

De acordo com dados oficiais do Relatório Gerencial das prestações de contas de 2015², o clube teve um crescimento no faturamento bruto do quadro social na casa dos R\$ 9 milhões em relação ao ano anterior. Ainda assim, o resultado ficou 6% aquém do objetivo no ano, de R\$ 70 milhões, determinado pela diretoria. Representando a terceira maior importância na renda do clube, com 22% do faturamento de aproximadamente R\$ 297 milhões no último ano, o quadro social é visto com grande potencial para o clube ter uma receita ainda maior sem precisar negociar jogadores (principal fonte de renda no ano passado). O crescimento de aproximadamente 10% em 2015 na comparação com o ano anterior foi comemorado, mas o entendimento da diretoria é que esse aumento poderia ser ainda maior.

Após atingir a meta de 100 mil associados, em 2009, o clube não teve mais tanto sucesso na aquisição de novos sócios. Algumas campanhas foram lançadas posteriormente para tentar alavancar novamente as associações, como a campanha "RS 100% Colorado", que buscava associar torcedores na totalidade dos municípios

² Informações do site do SPORT CLUB INTERNACIONAL – **Prestação de Contas Gestão 2015**. Disponível em: http://transparencia.internacional.com.br/uploaded/RelatorioGrencial2015_min.pdf Acesso em 02/09/2016, às 19:42.

gaúchos, e, segundo dados internos, obteve sucesso. O rápido desfecho positivo da campanha foi favorável ao marketing do clube, que pode usar de tal argumento em novas campanhas publicitárias, mas não trouxe uma grande quantidade de novos sócios. Na percepção da direção, o clube peca quando, por exemplo, em uma partida com 30 mil torcedores, 50% destes não são sócios, mas não é tomada nenhuma atitude para reverter tal ponto, nem mesmo a criação de uma *mailing list* convidando os torcedores que foram à partida para se associar. Considerando-se que a média de torcedores por jogo em 2015 foi de 20 mil pessoas, em 40 partidas no ano, com metade destes expectadores não sócios, seriam, em números absolutos, 400 mil sócios em potencial que deixaram de ser prospectados.

Segundo Peppers & Rogers Group (2004), deve-se considerar a base de clientes como um ativo da empresa, cuidando para se extrair dela o melhor valor possível, e isto não é percebido no SC Internacional, pois o clube possui uma representação de apenas 2% do total de torcedores no seu quadro social. No futebol, os clientes podem ser classificados em três grupos: simpatizantes, torcedores e sócios. O objetivo do clube é transformar o maior número possível de simpatizantes em sócios, pois estes são os geradores de receitas “fixas”, com o pagamento das mensalidades, além das receitas “variáveis” com a venda de bilheteria proveniente da contribuição do ingresso, dependendo da modalidade do associado.

Como Kotler e Keller (2012) fundamentam, “criar clientes fiéis é a essência de cada negócio”. Para ter um melhor relacionamento com seus consumidores, conforme Kanter (2001), a instituição deve conhecer profundamente seus clientes, tornar os mesmos conhecidos por todos, além de proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes dessa empresa têm acesso. Nessa linha, Mckenna (1992), acredita que o marketing de relacionamento apresenta a concepção de intangibilidade de um produto ou serviço, exaltando a área subjetiva da mente do consumidor, trabalhando para que ele realmente se torne leal à sua marca. No segmento do futebol, entretanto, existe um elemento diferente da maioria dos demais: o fanatismo pela marca (time). Esse fator facilita a proximidade entre a instituição e seus clientes, que tendem a se considerar parte integrante para o sucesso do negócio. Os times de futebol, logo, não têm a concorrência direta de outras equipes do mesmo esporte para os seus clientes, mas sofrem a concorrência

genérica, onde, segundo Kotler (1998), as empresas competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores, que neste caso seriam concorrentes como cinemas, teatros, shows, entre outras opções de lazer e entretenimento.

Dentro desse contexto de estabelecer um melhor relacionamento com o cliente, surge o CRM (Customer Relationship Management – Gestão do Relacionamento com Cliente), que Gartner Group define como uma estratégia global de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa, buscando criar um relacionamento de excelência com o cliente, não apenas na venda, mas em todo o ciclo de vida desde cliente com a empresa (PEPPERS, 2001). Conforme Greenberg (2002), a prática adotada pelas empresas aderentes ao CRM possibilita a fidelização do cliente em consequência da agregação de valor em cada relacionamento com a instituição, proporcionando um relacionamento duradouro e benéfico para ambas as partes e, conseqüentemente, retornos financeiros cada vez maiores à empresa.

Seria possível, portanto, o Sport Club Internacional criar uma base de CRM a fim de identificar o perfil e melhorar o relacionamento com os associados? Que informações seriam necessárias e quais as variáveis devem ser levadas em consideração?

2. OBJETIVOS

Diante do exposto, foram estabelecidos os objetivos para o presente trabalho, descritos a seguir:

2.1 OBJETIVO GERAL

Construir uma base de CRM dos sócio torcedores do SC Internacional para subsidiar a gestão do clube.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar o perfil dos associados quanto à gênero, idade, residência, entre outros;
2. Verificar a influência da variabilidade dos resultados de campo sobre o quadro social;
3. Identificar a influência do perfil para que o torcedor se associe e permaneça associado com pagamento em dia.

3. JUSTIFICATIVA

Com um mercado em crescimento no mundo todo, mas com incrível potencial de expansão no Brasil, que possui 230 times cadastrados junto à Confederação Brasileira de Futebol³, o esporte ainda apresenta diversas oportunidades de aquisição e fidelização de clientes. Sendo assim, a problemática levantada no capítulo anterior é extremamente relevante, pois é uma maneira inédita de análise do relacionamento das equipes no Brasil com seus torcedores/clientes. Além do futebol, o presente trabalho também poderá ser utilizado posteriormente para uma maior profissionalização dos times de diversas modalidades esportivas.

³ Informação do site da Confederação Brasileira de Futebol – **Ranking da CBF: Confira a posição do seu time**. Disponível em: <http://www.cbf.com.br/noticias/campeonato/ranking-da-cbf-confira-a-posicao-do-seu-time-na-lista-mais-recente#.V844H krK1s> Acessado em 20/09/2016, às 21:34.

4. CENÁRIO

No presente capítulo, foram levantadas informações sobre o Sport Club Internacional, sua história e também sobre o quadro social do clube, identificando os benefícios e deveres dos associados.

4.1 SPORT CLUB INTERNACIONAL

Conforme supracitado no presente trabalho, o Sport Club Internacional é um clube de futebol de Porto Alegre, fundado em 1909 pelos irmãos Poppe. Segundo informações retiradas do site oficial do clube, os irmãos aproveitaram que o Governo havia criado novos espaços públicos para a prática esportiva com o intuito de formar jovens para o Exército, e começaram a praticar o futebol, esporte que conheceram quando ainda viviam em São Paulo.

Reconhecido atualmente como um dos principais clubes de futebol no cenário brasileiro e mundial, o SC Internacional demorou aproximadamente duas décadas para se estruturar e inaugurar seu primeiro estádio, em 1931, o Estádio dos Eucaliptos, que recebeu jogos da Copa do Mundo de 1950 e foi a casa do clube até a construção do Estádio Beira-Rio, inaugurado em 1969 e que segue sendo o local oficial dos jogos da equipe principal.

Após a aquisição dos Eucaliptos, o clube teve um crescimento exponencial, consagrando-se oito vezes campeão gaúcho na década seguinte, com o time apelidado de “Rolo Compressor”, que marcou época no futebol do estado. Outro grande momento na história do clube foi a década de 1970, após a mudança para o estádio atual, o Beira-Rio, quando o clube deixou de ser um clube regional para conquistar três vezes o título de Campeão Brasileiro (1975, 1976 e 1979). O clube retornou ao cenário dos grandes clubes brasileiros a partir da metade da década passada, quando conquistou o título da Libertadores da América e do Mundial de

Clubes (2006), a Copa Sul-Americana em 2008, e sendo bicampeão da Libertadores em 2010.

O momento atual, no entanto, não é glorioso como os citados acima. O clube passa pelo momento mais delicado na sua história, quando, pela primeira vez, não participa da primeira divisão do principal campeonato nacional.

4.1.1 Quadro Social

No século XXI, em razão de diversos fatores, o Sport Club Internacional se tornou referência nacional com seu programa sócio-torcedor. Com um planejamento bem organizado, alinhado a campanhas de aquisição de sócios bem estruturadas, e uma melhora no rendimento do time, o clube teve um acréscimo de mais de mil e duzentos por cento no quadro social entre 2002 e 2009, passando de 7.823 para 101 mil sócios, chegando aos 106 mil atuais, conforme quadro abaixo.



Fonte: Adaptado de Motta (2011).

O Sport Clube Internacional é constituído, segundo o Estatuto Social do Clube (Anexo A), pela livre associação de todas as pessoas, em número ilimitado, sem distinção de nacionalidade, gênero ou classe social, que, por si ou pelo respectivo responsável legal, manifestem expressamente o interesse em somar-se ao quadro associativo, sendo a qualidade de sócio intransferível. A modalidade com maior número de associados é a Contribuinte, mas, ainda segundo o Estatuto do clube, o quadro associativo é constituído também de outras categorias, sendo elas:

- a) Benemérito - Sócios indicados por proposta fundamentada da Diretoria ou por conselheiros, em virtude de serviços prestados ao clube. Intitulado sócio pelo Conselho Deliberativo, após aceitação da maioria em votação secreta. Não possui obrigações sociais;

- b) Patrimonial – Existem quatro subdivisões, sendo elas:
 - Remido: Adquirente do título patrimonial de remissão vitalícia do Estádio ou do Ginásio de Esportes, observando o Regulamento do Clube;
 - Paraninfo: o adquirente de título remido patrimonial de remissão vitalícia que contribuiu de tal forma para a construção do Estádio Beira Rio, merecendo, na época, o título de Associado Paraninfo;
 - Simples: o adquirente de título patrimonial não remido;
 - Parque Gigante: Sócio com título do Parque Gigante, com direito a inclusão de dependentes. Paga R\$ 120,00 por mês caso tenha desativado o título em algum momento, ou R\$ 100,00 caso nunca tenha desativado.

- c) Associado Contribuinte – Admitido na forma do Regulamento do Clube. Esta modalidade paga a confecção da carteirinha, no valor de R\$ 20,00, além de um valor de contribuição ou mensalidade social, dependendo da subdivisão:
 - Sócio Colorado Titular: modalidade que admitia novas associações até 2007. Tem acesso garantido aos jogos, desde que realize o *Check-in* (informe via internet, aplicativo ou telefone que irá à partida). Paga o valor de R\$ 100,00 por mês.

- Sócio Campeão do Mundo: paga R\$ 40,00 por mês e tem a preferência de compra e desconto de, no mínimo, 50% do valor;
- Nada Vai Nos Separar: paga R\$ 20,00 por mês e possui preferência na compra do ingresso para o jogo, pagando valor integral;
- Sócio Coloradinho: modalidade de associação para crianças de até 11 anos. Sócio paga mensalidade de R\$ 5,00 e, além de garantir entrada gratuita (crianças até 11 não pagam entrada em jogos, mesmo não sendo sócias), participa de sorteios e promoções.

d) Associado Atleta - todo atleta que, na qualidade de amador, tenha competido em qualquer modalidade desportiva, representando o Sport Club Internacional.

Dentre as disposições disciplinares do Estatuto, destaca-se que o não pagamento das contribuições sociais no período de um ano acarreta na exclusão do Cadastro de Associados do Clube, somente podendo nele reingressar mediante nova associação.

Além dos direitos citados no Estatuto, como a participação em Assembleias Gerais; direito a votar e ser votado nas eleições do clube; ter acesso ao balancete da evolução contábil, entre outros, o associado pode desfrutar de diversos benefícios, como:

- Aquisição de ingressos com desconto no Estádio Beira-Rio;
- Preferência na compra de ingressos;
- Participação do Gigante de Vantagens, programa que visa dar descontos reais em parceria com organizações parceiras;
- Desconto (em dias com eventos) e isenção do estacionamento do complexo Beira-Rio (em dias sem eventos);
- Desconto para a Visita Colorada (tour no estádio) e à visita ao Museu Ruy Tedesco (Museu do Inter);
- Acesso à área exclusiva aos associados dentro do site oficial do clube.

4. REVISÃO TEÓRICA

Buscando interpretar e compreender a relação do perfil de sócio-torcedores com a variabilidade dos resultados de campo, a fim de criar uma base de CRM para o Sport Club Internacional, o presente estudo apresenta conceituações de Marketing, Marketing de Relacionamento, Marketing Esportivo e CRM (*Customer Relationship Management*).

4.1 MARKETING

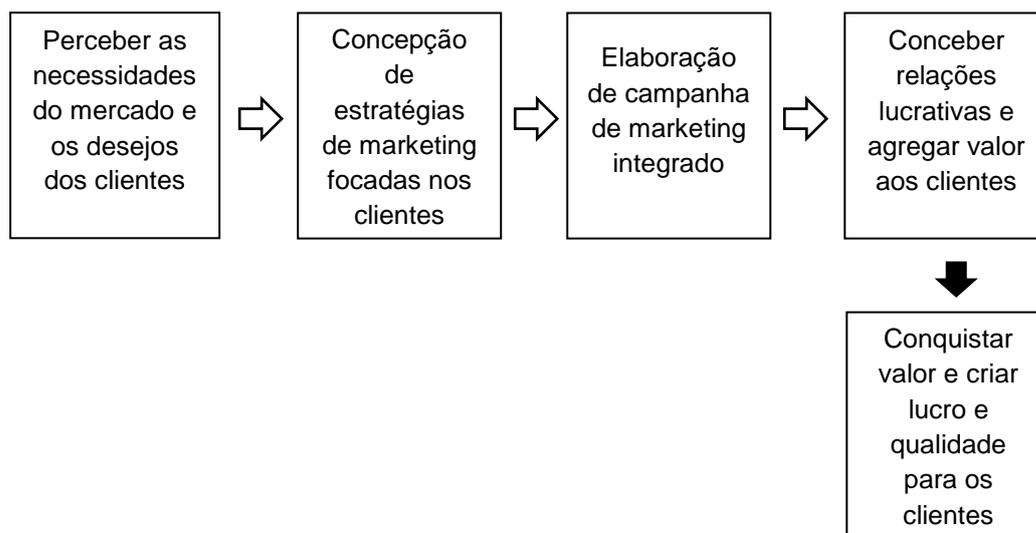
De acordo com Cobra (1992, p.35), o marketing tem o papel de identificar as necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados para a empresa, e ajudem a melhorar a qualidade de vida da comunidade. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o marketing pode ser caracterizado como um processo administrativo onde há a criação e troca de valores para que as partes adquiram seus objetivos.

Em um contexto mais específico dos negócios, marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 4)

Seguindo na mesma linha, Las Casas (2008, p.3) afirma que o marketing é uma atividade de comercialização que teve sua base no conceito da troca. Caracterizada pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, a troca pode ser por outro produto ou por uma moeda. Ainda conforme o autor (p.4), o marketing é a ação no mercado, quando as empresas podem utilizar dessa ferramenta para retificar o comércio, elevando o nível de satisfação e conscientização dos clientes quanto aos seus produtos.

O marketing, portanto, tem finalidade na maior satisfação dos clientes com o produto ou o serviço da empresa. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o processo para a construção da estratégia de marketing tem início com percepção da necessidade do mercado e do cliente, e finaliza com a obtenção de lucro por parte da instituição com o fornecimento de valores e qualidade para os seus clientes.

Figura 1 – Modelo simplificado do processo de marketing.



Fonte: Adaptado de Kotler; Armstrong (2007).

As empresas devem, portanto, planejar todas as suas áreas de forma que haja uma padronização de seu objetivo, unindo finanças, marketing, compras, vendas, e todos os demais setores em busca de uma mesma finalidade. “Marketing planeja, coordena e controla todas as suas atividades como um sistema dirigido para o alcance de um conjunto de objetivos aplicáveis à empresa como um todo” (PROETTI, 2004, p.54 apud MOTTA, 2011, p.13).

4.1.1 Segmentação

Segundo Kotler (2000, p.278), “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

A segmentação do mercado é indispensável para a formulação de um planejamento correto por parte das empresas. A partir da segmentação, é possível identificar o público-alvo e mobilizar suas estratégias para que tal grupo seja alcançado. Para realizar a segmentação de mercado, Kotler (2000, p.285) divide em quatro tipos, sendo elas: segmentação geográfica, que divide o mercado em diferentes unidades, como cidades, bairros, nações, ente outros; segmentação demográfica, que avalia sexo, idade, nacionalidade, entre outras características; segmentação psicográficas, onde os compradores são divididos pelo seu estilo de vida; e segmentação comportamental, dividindo os consumidores pelo conhecimento no produto e/ou sua atitude em relação a ele.

Kotler (2000, p.107) conclui dizendo que

a equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico.

4.1.2 Posicionamento

Após segmentar seu mercado, a empresa deve decidir como seu produto será interpretado pelos consumidores. Essa escolha é denominada posicionamento e é de grande importância para a percepção correta de valor por parte dos compradores. O posicionamento visa criar uma diferenciação para seu produto ou serviço a fim de se destacar no mercado, levando vantagem em alguns aspectos quando comparado

com a concorrência. Essa diferenciação pode ser baseada em seus concorrentes, no seu uso ou aplicação, na classe do produto ou em seus atributos. Seguindo nessa linha, Las Casas (2007, p.235) argumenta que o posicionamento objetiva que as empresas demonstrem como seus produtos ou serviços apresentam características diferentes, considerando o perfil do público-alvo.

4.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com uma disputa cada vez mais acirrada pelo mercado, onde a maioria das empresas oferta produtos e serviços praticamente equivalentes, os clientes se tornaram mais disputados e, conseqüentemente, menos leais às marcas (MOTTA, 2011, p.18).

É consenso entre os especialistas que uma boa base de clientes é fundamental para a saúde da empresa. Nos últimos anos, com a aceitação da ideia que os clientes devem ser considerados ativos da empresa, é imprescindível que as mesmas se renovem regularmente e busquem maneiras de se diferenciar da concorrência e mantendo, assim, seus clientes mais próximos.

A partir desse contexto, para uma melhor interação de longo prazo nessa relação comercial entre empresa e cliente, é utilizado o marketing de relacionamento. Stone, Woodcock e Wilson (1996, p.275) afirmam que o marketing de relacionamento é o uso do marketing para diferentes objetivos, como criar uma relação que se alongue por diversas transações, além de gerenciar esta relação para que traga benefícios a ambas as partes.

Sobre a importância do marketing de relacionamento, Stone, Woodcock e Wilson (1996, p.276) justificam que o custo de adquirir novos clientes é muito maior que para mantê-los. Além disso, existe uma maior fidelidade dos consumidores, que compram uma maior quantidade e mais frequentemente. Cardoso e Gonçalves Filho (2001) afirmam que o marketing de relacionamento busca a satisfação do cliente e se utiliza dessa proximidade para identificar as expectativas e preferências dos

consumidores, podendo adaptar seus serviços e produtos a fim de criar uma maior lealdade perante a empresa.

O marketing de relacionamento baseia-se na premissa de que contas importantes precisam de atenção contínua e concentrada. Os vendedores que trabalham com cliente-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estarão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou visitar em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seus negócios. Devem monitorar clientes-chave, conhecer os problemas deles e estar prontos para servi-los de diversas maneiras (KOTLER, 2000, p. 659).

Com o aperfeiçoamento do marketing de relacionamento, a empresa aumenta a probabilidade de fidelização dos seus consumidores. Las Casas (2007) define a fidelização como o momento em que os clientes continuam a comprar repetidamente em uma determinada empresa, por perceber que essa empresa possui bons produtos ou serviços. Com o intuito de fidelizar seus clientes e assim aumentar sua arrecadação, algumas empresas utilizam de programas de fidelidade (milhas, bônus, descontos), mas nem sempre tais iniciativas são suficientes. A fidelidade do cliente, segundo Stone e Woodcock (2002, p.95), não é adquirida pelas estratégias de venda, mas pelo compromisso assumido pelo próprio cliente, sendo um estado mental, um conjunto de crenças e atitudes, em troca de sua necessidade. Os autores ainda estabelecem que um consumidor pode ser fiel à mais de uma empresa, e, para tanto, existem graus de fidelidade, onde a mesma é concebida a partir do atendimento prestado. “Alguns clientes são mais suscetíveis de reagir a incentivos; outros, a atendimento diferenciado proporcionado apenas para clientes leais; enquanto outros, ainda, podem reagir apenas à combinação dos dois”. Os autores, acompanhados de Machtynger, ainda finalizam dizendo que “uma clientela ‘leal’ não só torna a comprar, mas também faz propaganda dos produtos e serviços oferecidos pela sua empresa para amigos, além de prestar menos atenção às marcas concorrentes” (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2001, p. 132).

Em simultaneidade a essa importância que as empresas perceberam em manter uma relação mais estreita aos seus consumidores, a tecnologia permitiu o avanço na gestão dos bancos de dados, que evoluiu para o CRM (*Customer Relationship Management*).

Stone e Woodcock (2002, p.93) concluem que

No nível de estratégia empresarial, o marketing de relacionamento proporciona um maior conhecimento de mercados específicos. Você pode analisar seu banco de dados para identificar oportunidades específicas de mercados para elaborar e testar especificações de produtos, abordagens de atendimento do cliente e opções promocionais.

Diante dos conceitos apresentados sobre marketing de relacionamento, é possível se afirmar que ele está diretamente relacionado às maneiras de interação entre clientes e empresa. Com o intuito de atender tais requisitos, utilizam-se ferramentas de CRM, a fim de analisar as características dos clientes através de uma base de dados coletada, a partir da qual se podem tomar decisões baseadas nas necessidades e desejos dos seus consumidores.

4.3 MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo é o segmento do marketing que trabalha buscando esclarecer e atingir todas as necessidades dos consumidores de esportes, sendo, segundo Melo Neto (1995), a transposição da aplicação de estratégias do marketing tradicional para a indústria do esporte.

De acordo com Pozzi (1998), o fato crucial para o início da abordagem do marketing dentro do contexto esportivo se deu quando o Congresso Americano proibiu a veiculação de publicidades referentes a bebidas alcoólicas e/ou cigarros, o que gerou uma migração das empresas para esse nicho de mercado, a fim de encontrar uma brecha na legislação para a divulgação da sua imagem.

Segundo Proni (2007, p.83), no século XX houve uma difusão dos hábitos esportivos, aumentando o consumo de equipamentos e mídia relacionada aos esportes, o que tornou o esporte-espetáculo um dos “veículos de comunicação” mais difundidos no mercado. O autor ainda expõe que o crescimento do esporte é marcado pela relevância do marketing no financiamento das competições e pela transformação do esporte-espetáculo, que agora é organizado nos moldes empresariais.

Ainda sobre o surgimento do marketing esportivo, Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 06) afirmam que

o termo marketing esportivo foi inventado pela revista americana AdvertisingAge para descrever as atividades de profissionais de marketing de produtos industriais, de consumo e de serviços que estavam usando cada vez mais o esporte como um veículo promocional.

Trazendo um lado mais emocional, Arena Sports (2015) menciona que o marketing esportivo pode ser definido como uma ferramenta de comunicação diretamente ligada à paixão das pessoas, e esse pode ser considerado o maior diferencial quando comparado com as demais ferramentas, pois acontece, normalmente, durante um momento em que o consumidor está cercado de sentimentos como adrenalina e satisfação, em decorrência das conquistas dos atletas.

4.3.1 Marketing no Futebol

Com a percepção, primeiramente por parte dos grandes clubes europeus, da existência do mercado de publicidade aliado à paixão pelo esporte, passou-se a utilizar dessa ferramenta para poder gerar um lucro diferenciado a fim de se adaptar ao aumento dos custos que surgiam com o passar dos anos, envolvendo compra de jogadores, aumento dos salários, entre outros (MOTTA, 2011).

O marketing surgiu no futebol inicialmente em forma de publicidade nos estádios, seguido dos uniformes, vendas antecipadas de ingressos, direitos de transmissão e licenciamento de produtos relacionados à marca do clube. Dentro deste contexto, os torcedores são os clientes que devem ser incitados a se aproximar do seu clube, que usa sua marca para cercar-se aos torcedores.

Não se conhecem casos de torcedores que mudam de clube porque ele não conquista campeonatos ou foi relegado a divisões inferiores. Este fato, fidelidade a uma marca de futebol, é de suma importância para o seu marketing. Não há fidelidade a produtos ou serviços em nenhuma outra indústria na proporção que existe no futebol (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002, p. 138).

Trazendo-se para o contexto brasileiro, percebe-se que a grande parte dos times de futebol ainda não utiliza do marketing esportivo em sua excelência, como já se faz nas grandes ligas de futebol na Europa e em diversos esportes nos Estados Unidos. Melo Neto (1995) diz que a transformação no marketing esportivo brasileiro teve início no final dos anos 80, quando as empresas começaram a investir no esporte com finalidade de um retorno publicitário e de vendas. Um dos primeiros grandes expoentes de parceria de empresas privadas com clubes de futebol brasileiro foi o patrocínio da Parmalat no Palmeiras, em 1992, que proporcionou ao clube um aporte financeiro que possibilitou a montagem de um time competitivo, que acabou se tornando bicampeão nacional e estadual nos anos subsequentes.

Pozzi (1998, p. 27) justifica que

como o setor de diversões recebe cada vez mais investimentos no mundo todo, é natural que o futebol brasileiro, com seu poder de fogo dentro do campo, pegue carona nessa tendência internacional. Mas o dinheiro promocional poderia ser muito maior, caso a atividade futebolística fosse mais organizada e menos sujeita às contribuições que os patrocinadores são obrigados a pagar para dirigentes de clubes e federações.

Outra maneira muito difundida de arrecadar um maior valor junto aos torcedores são os planos de sócio-torcedor. No Brasil existem diversos modelos, mas as referências são dos dois grandes clubes da capital do Rio Grande do Sul, Sport Clube Internacional e Grêmio Foot-ball Porto Alegre, além dos grandes de São Paulo e o Flamengo. Percebe-se, porém, uma grande lacuna no número de torcedores em relação àqueles que contribuem permanentemente às equipes.

O paradoxo está, portanto, no fato de que o modelo de associação desportiva sem fins lucrativos não mais se coaduna com o futebol de hoje. A própria representatividade é questionável. O número de torcedores “consumidores” de um clube de futebol pode ser até 100 vezes maior que o número de sócios que elege seus administradores (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002, p.140).

4.4 CRM

Apresentado por Gumesson (2005) como “os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações pratica”, o CRM, seguindo uma linha de pensamento orquestrada por Bretzke (2000), pode ser definido como uma estratégia que oportuniza que a empresa tenha realmente o foco no seu consumidor, ao utilizar do banco de dados e da tecnologia da informação para, a partir dos seus conhecimentos sobre fornecedores, concorrentes e de sua infraestrutura, poder tomar a melhor decisão a fim de ter uma vantagem competitiva real.

Seguindo a mesma linha, Swift (2001) define CRM como uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”. Dentro desse mesmo raciocínio, Poser (2001) caracteriza CRM como um modelo estratégico utilizado para obter um melhor gerenciamento do conhecimento e das tomadas de decisões seguindo os princípios do marketing de relacionamento.

Eventualmente, CRM é confundido e caracterizado como apenas um *software*, mas ele é muito mais amplo do que isso, é um processo que abrange a antecipação e satisfação das necessidades dos consumidores.

Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza que ela está entendendo o que significa CRM (LOBO, 2002).

Percebe-se que CRM deve formular e operacionalizar uma estratégia que abrange toda a instituição, a fim de proporcionar um melhor atendimento aos seus clientes, gerando mais lucro num longo prazo. Nesse sentido, Thompson (apud GREENBERG, 2001) afirmam que “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”.

De acordo com Swift (2001), para ter os melhores resultados, não basta apenas à empresa possuir os melhores serviços ou produtos, apresentar as melhores publicidades, nem mesmo ter a melhor ideia no mercado. Para atingir o topo, a empresa deve ter os melhores clientes. Para tanto, o CRM é uma ferramenta fundamental, identificando quem são os melhores clientes, e quais os seus desejos. Alguns autores esclarecem que cada cliente possui um grau diferente de relevância para cada empresa. Gordon (1998, p.129) argumenta que todo projeto de CRM deve considerar o perfil e o grau de importância que cada perfil de cliente tem para a empresa. No quadro abaixo é possível perceber os tipos de perfil de consumidores e qual o seu grau de interação com a organização.

Quadro 1 – Perfil de Consumidores

PERFIL DOS CONSUMIDORES	DESCRIÇÃO
Prospectados	Pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a organização está procurando.
Experimentadores	Prospectados que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto ela é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais.
Compradores	Experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Considera a empresa uma adequada segunda alternativa (caso o seu vendedor principal deixe de satisfazer de algum modo).
Cientes Eventuais	Neste estágio, a empresa já o conquistou, mas ainda não sua inteira confiança. Como resultado, ele mantém fontes alternativas para os negócios que faz com a organização.
Cientes Regulares	Que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotou como seus, os processos e valores da organização. Desejam participar de outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, além dos processos de compra.
Cientes Defensores	Estará sempre ao lado da empresa e contará aos outros maravilhas sobre ela. Considera o negócio da empresa uma referência. Estão tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação de confiança poderia prejudicar essa boa vontade.

Fonte: Adaptado de Gordon (1998, p.129)

Swift (2001) cita ainda que, para que o sistema de relacionamento seja eficaz, não bastam comunicações de mão única, devendo ser integradas, registradas e

gerenciadas. E, para tanto, devem conter dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes. E completa que

o objetivo de CRM seja o de aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa.

Quadro 2 – Aumento da Produtividade

Cliente Certo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida; • Realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”.
Oferta Certa	<ul style="list-style-type: none"> • Trazer efetivamente clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços; • Personalizar as ofertas para cada cliente.
Canais certos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente; • Estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente; • Capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente.
Hora Certa	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se eficientemente com os clientes com base na “relevância” de tempo; • Capacidade para se comunicar por meio de marketing tradicional ou em tempo real/quase real.

Fonte: Adaptado de Swift (2001, p.14).

Complementando, Swift (2001) esclarece que

CRM não diz respeito a preços. Não diz respeito ao envio de grandes quantidades de correspondências ou muitas ligações irritantes para clientes em potencial. Definitivamente, não diz respeito à utilização dos canais para direcionar os clientes para os concorrentes.

O tratamento diferenciado através do CRM, de acordo com Peppers & Rogers Group (2004),

quando adequadamente planejado, leva a um incremento de seu LTV (sigla em inglês para Valor Vitalício de Clientes), aumentando não só os resultados corporativos em curto prazo, mas principalmente, aumentando o valor de sua base de clientes como ativos e, conseqüentemente, o valor da empresa como negócio.

Seguindo nessa linha, Swift (2001) elenca os benefícios da gerência de relacionamento, como:

1. Menores custos de recrutamento de clientes: economia em marketing, mala-direta, contato, acompanhamento, desempenho, serviços e outros.
2. Não é necessário conseguir tantos clientes para manter um grande volume de negócios.
3. Custo reduzido das vendas: normalmente, os clientes existentes respondem melhor. O melhor conhecimento de seus canais ou distribuidores induz mais eficiência na relação. CRM também reduz os custos das campanhas de marketing e oferece maior ROI nas comunicações de marketing e com os clientes.
4. Maior lucratividade por cliente: maior participação na carteira; melhor acompanhamento de vendas; mais clientes indicados devido à maior satisfação dos clientes com os serviços. Capacidade de efetuar vendas cruzadas ou aumentar as vendas a partir dos volumes de vendas atuais.
5. Retenção e lealdade crescentes dos clientes: os clientes permanecem mais tempo, compram mais, entram em contato com você quando sentem necessidade e o cliente compra com mais frequência, Dessa forma, CRM aumenta a oportunidade e a realização *life-time value* real.
6. Avaliação da lucratividade de cliente: sabendo que clientes são realmente lucrativos, que clientes devem ser transferidos da classe que não dão lucro ou dão lucro baixo por meio de vendas cruzadas ou aumento de vendas; que clientes nunca serão lucrativos; que clientes devem ser gerenciados por canais externos e que clientes devem render futuros negócios?.

4.4.1 Categorias de CRM

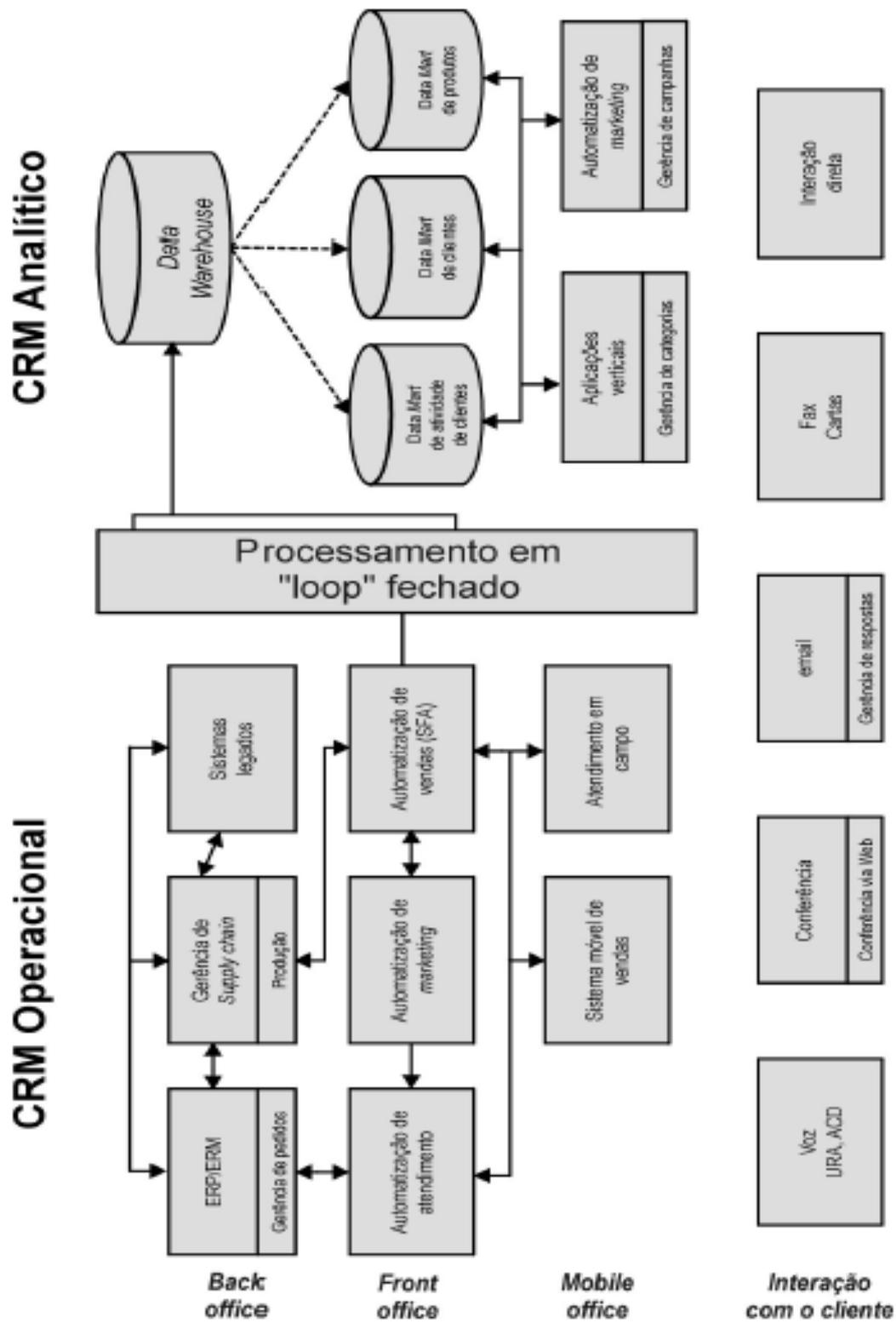
Em seus estudos, Rogers e Peppers (2004) citam três categorias de CRM, as quais estão demonstradas na Figura 2:

- a) CRM Operacional: apresenta, segundo os autores, o foco das empresas quanto ao que se refere à CRM. Engloba sistemas como automatização de vendas, *call centers* (quando utilizado como ferramenta de Serviço de Atendimento ao Consumidor), sites de comércio eletrônico;
- b) CRM Colaborativo: Compreende os pontos de contato com o cliente, onde existe a interação entre eles e a empresa. Assim como já citado no

trabalho, é de fundamental importância que todos os pontos de contato estejam em sintonia para transmitir ao cliente as informações alcançadas pelo CRM operacional;

- c) CRM Analítico: É a fonte de identificação e da necessidade dos clientes, realizando sua diferenciação e acompanhando seus hábitos e necessidades para tornar a relação e a venda fácil e conveniente para o cliente, buscando sua satisfação e fidelização.

Figura 2 – Categorias de CRM



Fonte: Rogers e Peppers (2004, p.70).

4.4.2 Implementação de CRM

A execução do CRM, porém, nem sempre acaba de maneira positiva. Pelo contrário: segundo Peppers & Rogers Group (2004), alguns especialistas avaliam que 60% a 80% dos casos falham. O primeiro passo para uma implementação bem sucedida, segundo os autores, é entender que os objetivos da mesma devem estar alinhados com os da estratégia da empresa.

Para a prática do CRM na organização, é preciso identificar os fatores mais adequados para o produto ou serviço oferecido, e definir quais características são mais relevantes para a empresa, como no quadro abaixo, que avalia o comprometimento, o intervalo de compra e o valor de compra.

Quadro 3 – Identificação dos melhores clientes.

Grupo	Comprometimento	Intervalo de Compra	Valor de Compra
A	ALTO	BAIXO	ALTO
B	ALTO	BAIXO	BAIXO
C	ALTO	ALTO	ALTO
D	ALTO	ALTO	BAIXO
E	BAIXO	BAIXO	ALTO
F	BAIXO	BAIXO	BAIXO
G	BAIXO	ALTO	ALTO
H	BAIXO	ALTO	BAIXO

Fonte: Adaptado de Lobo (2002).

Após análise da tabela e identificação dos melhores clientes, deve-se traçar características comuns, segmentando-os para ter uma maior previsibilidade dos resultados das ações tomadas. No cenário atual, entretanto, grande parte das empresas sofre com suas bases de dados gigantescas, que impossibilitam uma divisão mais adequada dos grupos de clientes e acabam tratando sua carteira de clientes sem nenhum tipo de diferenciação.

Bretzke (2000, p.139 apud FRÖHLICH, 2011) sugere uma implementação de um sistema de CRM nas empresas dividido em quatro etapas:

1. Definição e planejamento do modelo de relacionamento: envolve a alta direção, pois implica em uma série de decisões que determinarão em mudanças de postura em relação ao cliente, ao atendimento e as diversas outras atividades. O modelo poderá ser de relacionamento impessoal, reativo, responsável, proativo e de parceria. A estratégia de comunicação com os clientes deve ser definida, a qual pode ser a comunicação de massa, segmentada, continuada e um a um. O plano de marketing da empresa deve ser revisto e também deve ser considerado o montante de investimento.
2. Redesenho do processo de atendimento ao cliente, que deve ocorrer antes da seleção de solução e das mudanças na estrutura organizacional.
3. Seleção de solução.
4. Implantação de tecnologia de CRM: Nesta fase há a aplicação do processo de revisar a forma de pensar de toda a empresa. Técnicas, tecnologias e processos são implantados para materializar a estratégia de CRM.

Bretzke (1999, P.149 apud FRÖHLICH, 2011) também realizou uma pesquisa em que constatou que a implementação de CRM ocasiona diversos benefícios para a empresa, entre eles a redução do tempo de atendimento, uma vez que o contato é focado na evolução do relacionamento. O quadro abaixo demonstra os resultados da pesquisa:

Quadro 4 – Alocação de tempo para fidelização

Tarefas	Sem CRM	Com CRM
Atendimento telefônico	50%	6%
Resolução de problemas	26%	10%
Planejamento da conta	12%	20%
Manter o relacionamento	10%	24%
Novas vendas para clientes atuais	3%	40%

Fonte: Adaptado de Bretzke (1999, p. 149).

Percebe-se que, com a utilização correta do CRM, é possível realocar o tempo de trabalho para ações que trazem um retorno financeiro maior. É mais vantajoso para a empresa, por exemplo, utilizar seu tempo para novas vendas ou para manter o relacionamento com os clientes, ao invés de realizar atendimento telefônico ou resolvendo problemas.

5. MÉTODO

O presente capítulo tem por finalidade expor os procedimentos metodológicos que foram empregados durante o estudo, estabelecendo os passos seguidos para a obtenção da fundamentação necessária para a análise sobre o quadro social do Sport Club Internacional.

Superada a fase de descrição da empresa, da justificativa para o estudo e exposição do referencial teórico, buscou-se por dados secundários internos, cedidos pelo clube, além de dados externos, retirados de revistas, livros, artigos, jornais, entre outros.

5.1 EXTRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS DADOS PERTINENTES

Para o início da formulação da estrutura de CRM, foram utilizadas informações divulgadas através do Portal de Transparência do clube, no qual, conforme a Figura 3, são expostas diversas informações a respeito da gestão do clube, entre elas o Estatuto, o Balanço Financeiro, e dados referentes ao quadro sociais desde o final de 2015. Constam, nessa página, informações relativas a inadimplência, gênero sexual, localidade e idade dos societários. Estas foram as variáveis estudadas no presente trabalho, uma vez que, por questões políticas, a diretoria do Sport Club Internacional não disponibilizou outras informações, pois pretendem lançar uma nova categoria de associação em breve. Esses dados eram abastecidos mensalmente, até fevereiro do presente ano, por colaboradores da Central de Atendimento ao Sócio, com dados extraídos do software ERP Society, utilizado para gerenciamento da conta dos associados.

5.2 ANÁLISE E PROCESSAMENTO DE DADOS

A partir da filtragem dos dados necessários, foi possível, com a utilização da ferramenta Microsoft Excel, a elaboração de gráficos, tabelas e planilhas dinâmicas que trouxeram maior clareza para estas informações coletadas com o clube. Com estes dados em mãos, realizaram-se análises quantitativas dos associados, investigando também a variação do quadro nos diferentes momentos futebolísticos do time nos últimos anos, para que a gestão do clube possa compreender o perfil dos seus clientes, a fim de pensar suas atitudes e decisões baseadas num perfil apresentado.

Para tanto, foi criado um modelo de análise, no qual foram avaliados três momentos da equipe, que serão explicados posteriormente neste capítulo, quanto ao perfil dos associados. Após a criação deste modelo, foram feitas comparações, através de gráficos, entre os três períodos para as variáveis citadas, tanto pelos seus números absolutos, quanto percentuais, a fim de se identificar as mudanças entre os intervalos.

A partir das informações retiradas dessa análise, é possível, por exemplo, traçar o perfil demográfico e/ou cultural mais frequente de sócio, identificar os associados com potencial de inadimplência e realizar ações diferenciadas para que isso não ocorra.

5.3 MOMENTOS DO TIME

Para efeitos de comparação de quadro social (número de associados e inadimplência), serão considerados três momentos futebolísticos da equipe, que são eles:

- a) Auge: Julho de 2015 – o clube estava nas semi-finais da Copa Libertadores da América, competição mais difícil, respeitada, e que gera os melhores rendimentos financeiros do continente;
- b) Regular: Fevereiro de 2016 - Início da temporada, o clube não havia se classificado para a Libertadores da América, e a diretoria não havia trazido nenhum reforço que empolgasse a torcida;
- c) Depressão: Novembro de 2016 - Final da temporada e o clube vive o pior momento da história, perdendo a maioria dos jogos e tendo um rebaixamento inédito para a segunda divisão do campeonato brasileiro muito próximo.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo, serão apresentados e analisados os dados recolhidos para o estudo. Para tanto, serão 2 partes: a apresentação do modelo criado para a análise; e a investigação do perfil dos associados nos diferentes momentos do time.

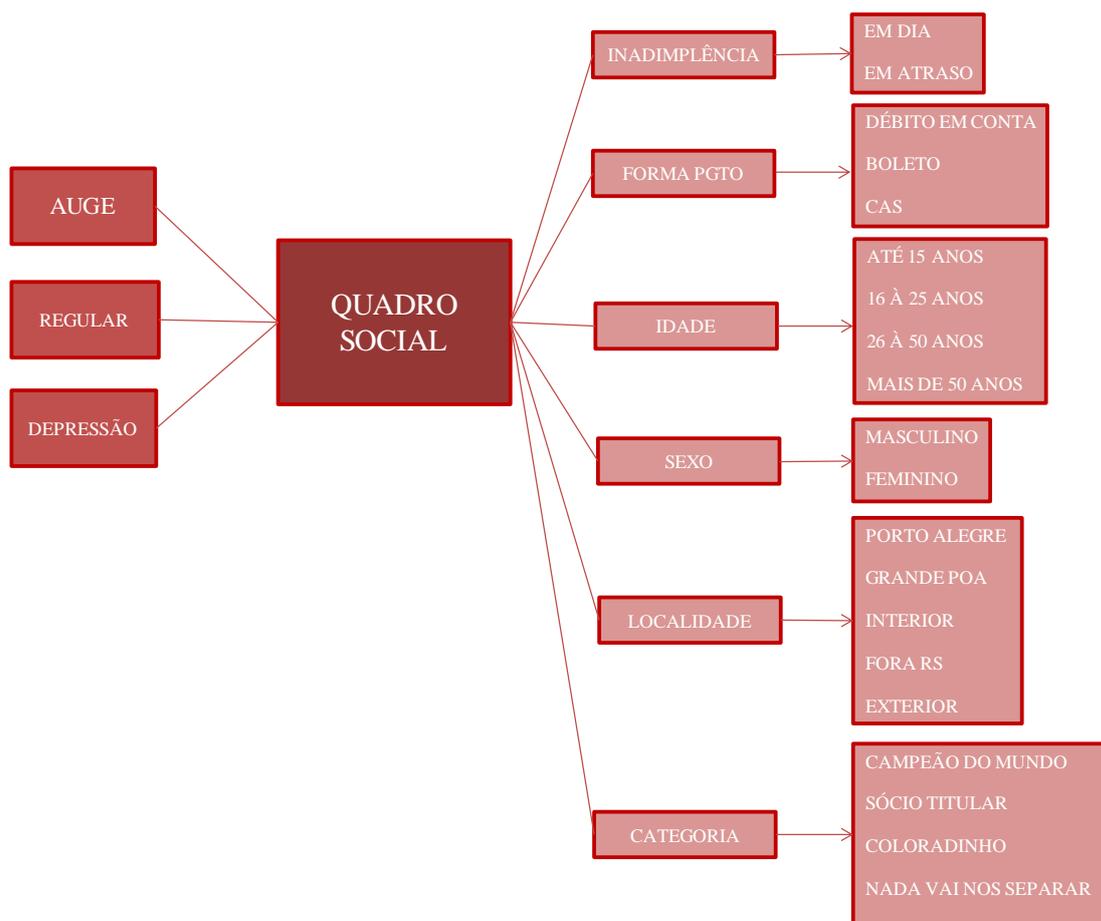
6.1 O MODELO DE ANÁLISE

Foram encontradas dificuldades para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa, pois a atual diretoria do SC Internacional, alegando posicionamento político devido ao lançamento de uma nova categoria de associação, não autorizou a liberação de números importantes do quadro social, impossibilitando uma análise mais profunda da realidade enfrentada pelo clube. Cabe ressaltar que houve uma mudança relevante no comando da instituição justamente no momento mais importante da pesquisa, a obtenção dos dados. Com as eleições realizadas ao final do ano passado, um novo grupo assumiu, e os dirigentes anteriores, que se mostravam abertos ao estudo, saíram de suas posições. Deve-se destacar, portanto, que o presente trabalho utiliza dados de um período de tempo relativamente curto, mas no qual já se percebem algumas informações úteis. Apesar da dificuldade com a obtenção dos dados, o modelo a ser apresentado visa ser o começo para a implementação total do sistema de CRM dentro da instituição, que deverá ser aprimorado quando da obtenção de outros subsídios.

Sem o acesso aos dados de um maior período de tempo, buscou-se identificar três momentos diferentes pelo qual o time de futebol transitou. Denominados Auge, Regular e Depressão, os ciclos foram a base de análise para identificar a variação do perfil do associado. Através desses momentos, como demonstrado na Figura 4, analisou-se o quadro social quanto a seis diferenciações:

- a) Inadimplência: Subdividido em “Em dia” e “Em Atraso”. Considerando-se em atraso aquele que não pagou a mensalidade após seu vencimento. Deve-se lembrar que, após 12 meses sem pagamento, o sócio é excluído do quadro social;
- b) Forma de Pagamento: O SC Internacional aceita três modelos de forma de pagamento, sendo eles débito em conta, boleto bancário, ou diretamente na Central de Atendimento ao sócio (aceitando dinheiro ou cartão de crédito/débito). Essas informações não estavam disponíveis no Portal de Transparência, mas são importantes para a utilização futura do modelo.
- c) Idade: No que tange a idade dos associados, o clube, para fins de relatórios internos, divide os associados em quatro faixas etárias: até 15 anos, de 16 a 25 anos, de 26 a 50 anos, e acima de 50 anos;
- d) Sexo: Para o presente estudo, foram considerados associados do sexo masculino e feminino, excluindo os associados com perfil de pessoa jurídica;
- e) Localidade: A fim de aprimorar relatórios sobre as localidades dos associados, o clube dividiu o quadro em cinco categorias, sendo sócios de Porto Alegre, sócios da grande Porto Alegre (cidades que, segundo o relacionamento social do clube, compõem grande Porto Alegre: Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Esteio, Glorinha, Gravataí, Nova Santa Rita, Santo Antônio da Patrulha, Sapucaia do Sul e Viamão), sócios do interior do Rio Grande do Sul, sócios de fora do Estado, e sócios do exterior;
- f) Categoria: Como supracitado, o SC Internacional possui um número elevado de modelos de associação. Para a análise, no entanto, foram utilizadas apenas as mais relevantes quanto ao número de associações, sendo Sócio Campeão do Mundo, Sócio Colorado Titular, Coloradinho, e Nada Vai nos Separar. Essas informações não estavam disponíveis no Portal de Transparência, mas são importantes para a utilização futura do modelo.

Figura 4 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional



Fonte: elaborado pelo autor.

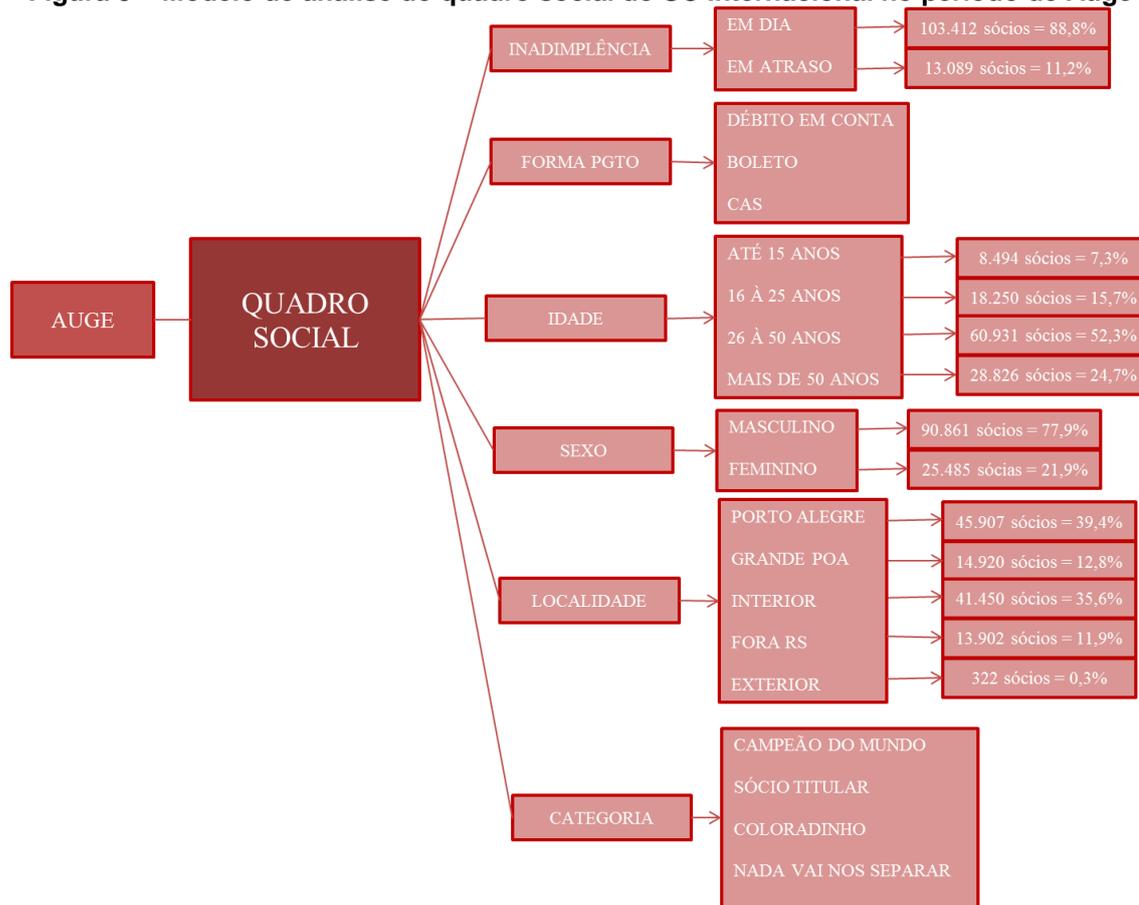
6.2 O PERFIL NOS DIFERENTES MOMENTOS DO TIME

Dando seguimento a análise dos dados obtidos com o clube, as subdivisões seguintes apresentação dois momentos: a exposição dos resultados através do modelo anteriormente apresentado e, posteriormente, uma comparação dos resultados nos três momentos da equipe.

6.2.1 Modelo de Análise nos Momentos da Equipe

Com a continuação da modelo e seu conseqüente preenchimento, percebe-se que, de acordo com a Figura 5, no momento de auge da equipe, quando o SC Internacional estava nas quartas de final da Libertadores da América, maior torneio de futebol continental, o quadro social apresentava 103.412 sócios em dia, além dos 13.089 inadimplentes que representavam 11,2% do quadro total. Quanto à idade, é visível uma maior participação do grupo entre 26 e 50 anos, representando mais da metade dos associados, e sendo seguidos por sócios com mais de 50 anos, sócios entre 16 e 25 anos, e, finalmente, os jovens sócios até 15 anos, que representavam apenas 7,3% do quadro, com 8.494 sócios. No que tange ao perfil de sexo, os 90.861 homens representam 77,9% dos associados, e as mulheres correspondem a 21,9% do quadro social. No que se refere à distribuição geográfica, a capital gaúcha e o interior do Estado dividiam a liderança com 45.907 e 41.450 sócios, respectivamente, seguidos dos sócios da grande Porto Alegre (12,8%) e sócios de fora do Estado (11,9%), além dos 322 sócios que moravam fora do país.

Figura 5 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional no período de Auge

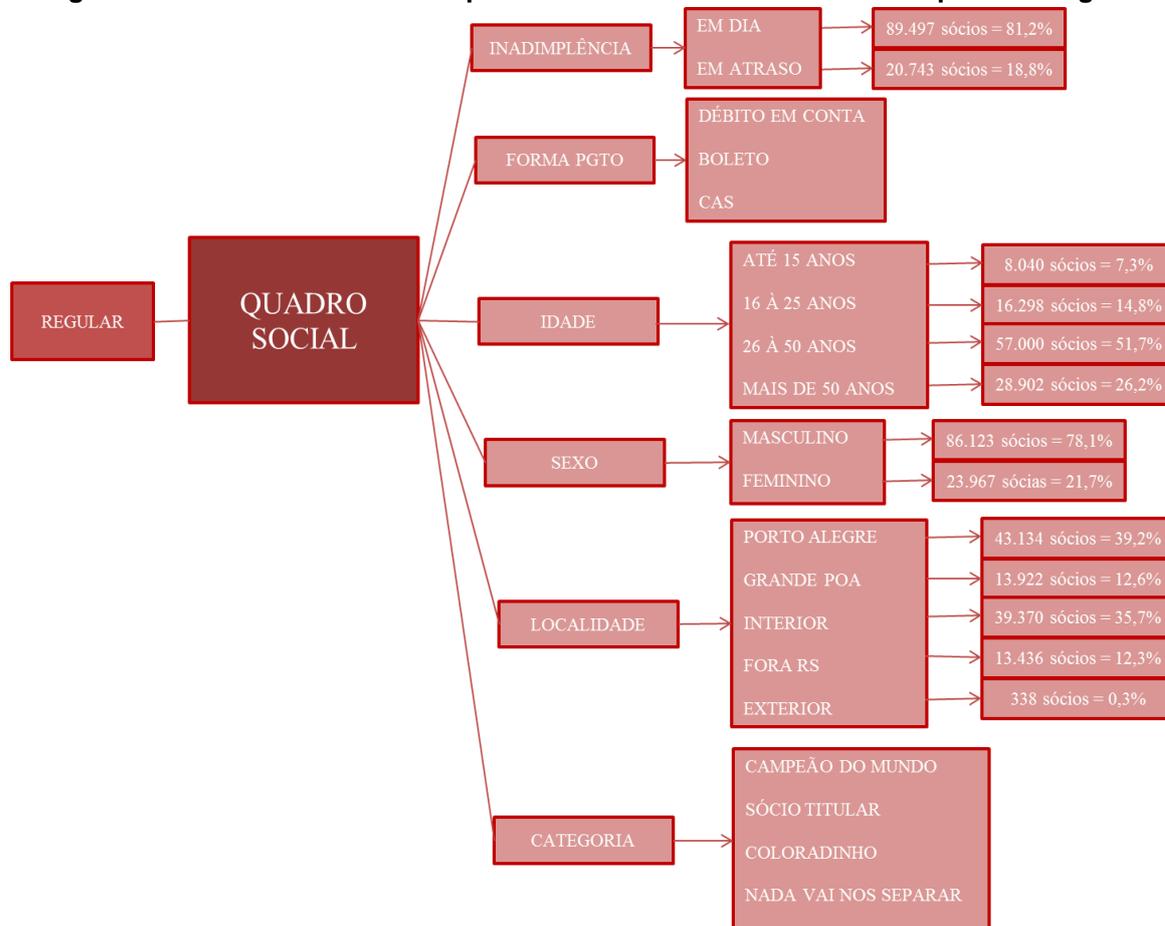


Fonte: elaborado pelo autor.

Nos levantamentos do período em que o time passava por um momento regular, logo no começo da temporada, quando não havia conseguido a desejada classificação para a disputa da Libertadores da América e a diretoria não empolgava, trazendo poucos reforços e se desfazendo de jogadores importantes, o clube apresentava 89.497 sócios em dia, em contraste com os 20.743 sócios devedores, que equivalem à 18,8% do quadro total, como mostra a Figura 6. No que diz respeito à idade, os associados do grupo entre 26 e 50 anos seguia como grande maioria, representados por 57 mil societários (51,7% do quadro), sucedido por sócios com mais de 50 anos, somando 28.902 membros, e posteriormente pelos jovens entre 16 e 25 anos e dos que têm até 15 anos, com 14,8% e 7,3% do quadro social, respectivamente. No tocante ao sexo, esse período apresentava 23.967 mulheres e 86.123 homens, o que configurava uma participação de 21,7% e 78,1%, respectivamente. Acerca da localidade dos associados, Porto Alegre representava 39,2% do sócios, o interior vinha logo na sequência de maior participação, com 35,7%, seguido de longe pelos sócios da região metropolitana da capital gaúcha,

que ostentava 13.922 membros e pelos associados de fora do Rio Grande do Sul, que possuía 13.436 societários.

Figura 6 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional no período Regular

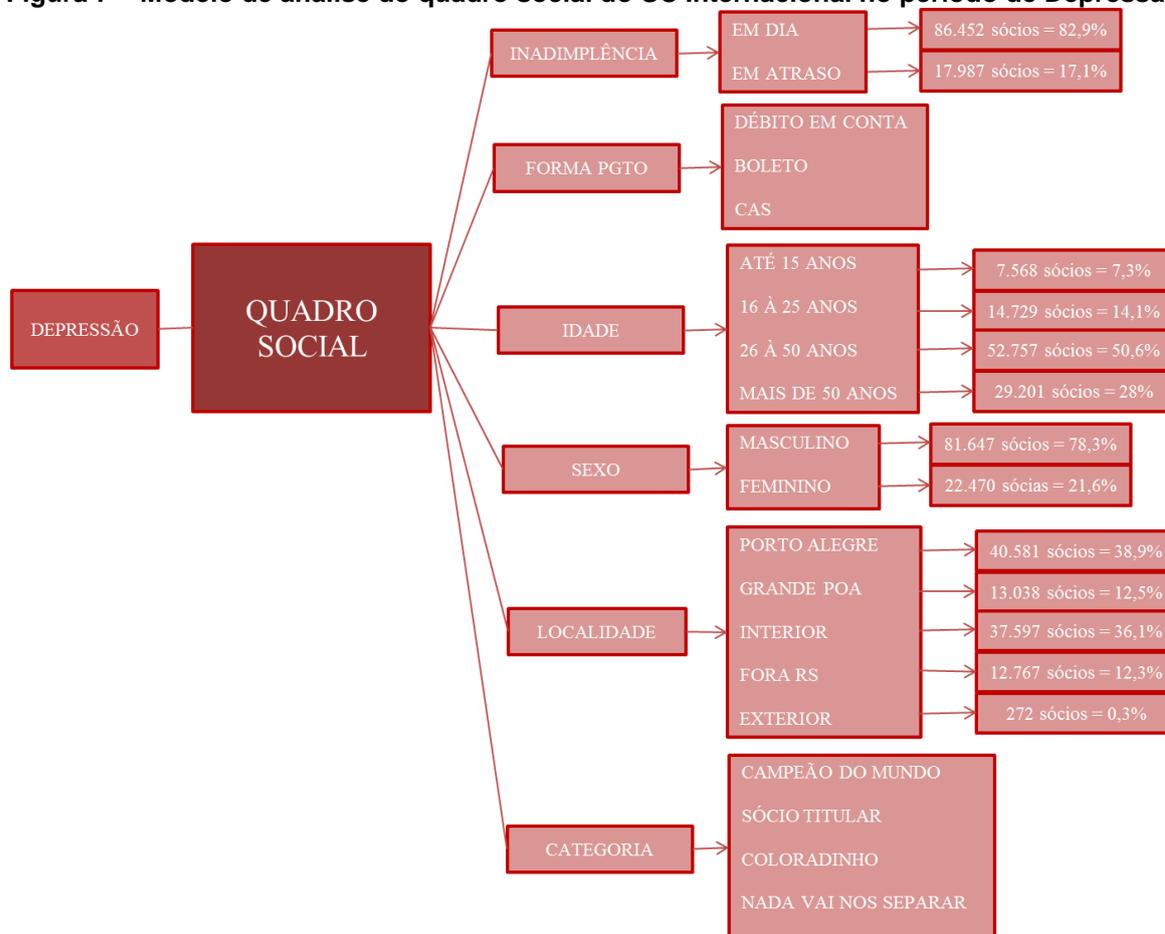


Fonte: elaborado pelo autor.

Ao final do ano passado o SC Internacional viveu seu período de depressão, o pior momento da história do time, que via o rebaixamento para a segunda divisão do campeonato nacional como uma realidade, o que era algo inédito sua torcida. Nesse momento de dificuldade, representado na figura 7, o quadro social apresentava 86.452 membros adimplentes e 17.987 com atraso, representando um grupo de 17,1%. No que tange a idade dos associados, a grande maioria seguia com aqueles entre 26 e 50 anos, com 52.757 sócios (50,6% do total), seguido pelas pessoas com mais de 50 anos, que equivaliam a 28% dos societários, os jovens entre 16 e 25 anos que eram 14.729, e finalmente por aqueles até 15 anos, que dominavam cerca de 7,3% do quadro. Em relação a gênero no período de depressão, constata-se um número de 81.647 homens, ou 78,3% do total, e um total de mulheres na casa dos 22.470, consistindo 21,6%. Já no que diz respeito a distribuição geográfica dos associados, Porto Alegre possuía 40.581 sócios, as

idades-satélites tinham 13.038 representantes, o restante do estado apresentava 37.597 membros, os societários de fora do estado correspondiam à 12,3% e aqueles que moravam no exterior eram 272 sócios.

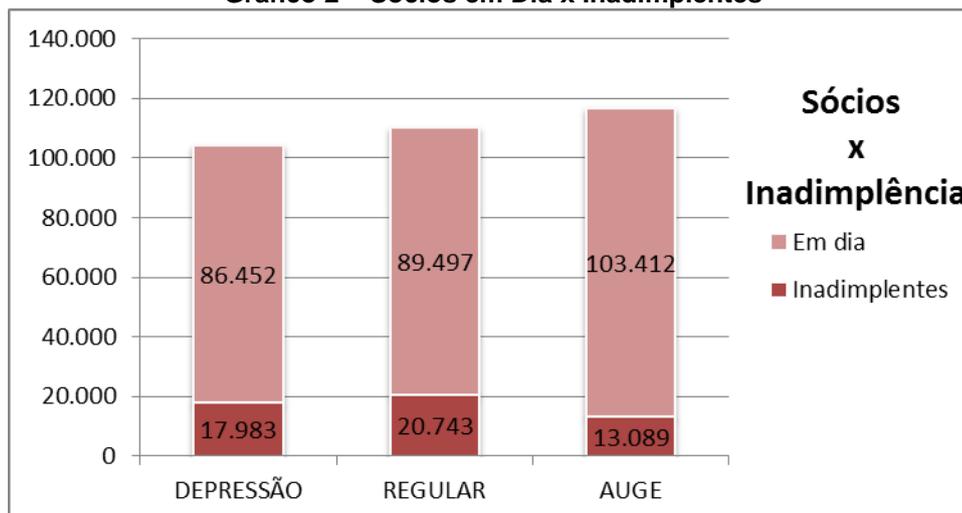
Figura 7 – Modelo de análise do quadro social do SC Internacional no período de Depressão



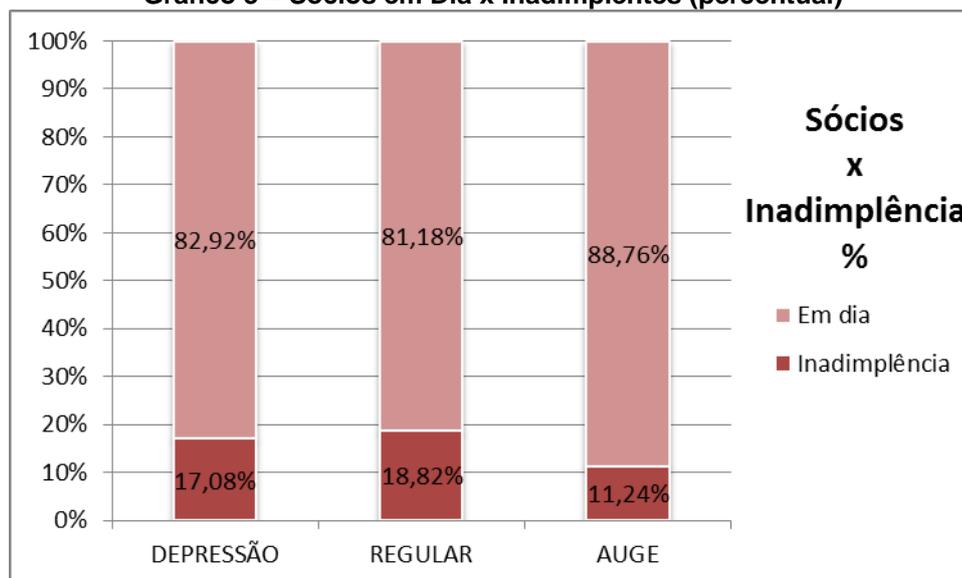
Fonte: elaborado pelo autor.

6.2.2 Comparação dos Momentos

Após a apresentação dos valores obtidos no modelo de análise, serão realizadas as comparações de inadimplência, idade, sexo e localidade nos momentos de Depressão, Regular, Auge. Cabe ressaltar que, a partir de um desenvolvimento posterior por parte do clube, agregando informações não disponibilizadas para o presente trabalho, as comparações podem ser continuadas e ampliadas, a fim de dar uma maior acuracidade aos resultados estudados.

Gráfico 2 – Sócios em Dia x Inadimplentes

Fonte: elaborado pelo autor.

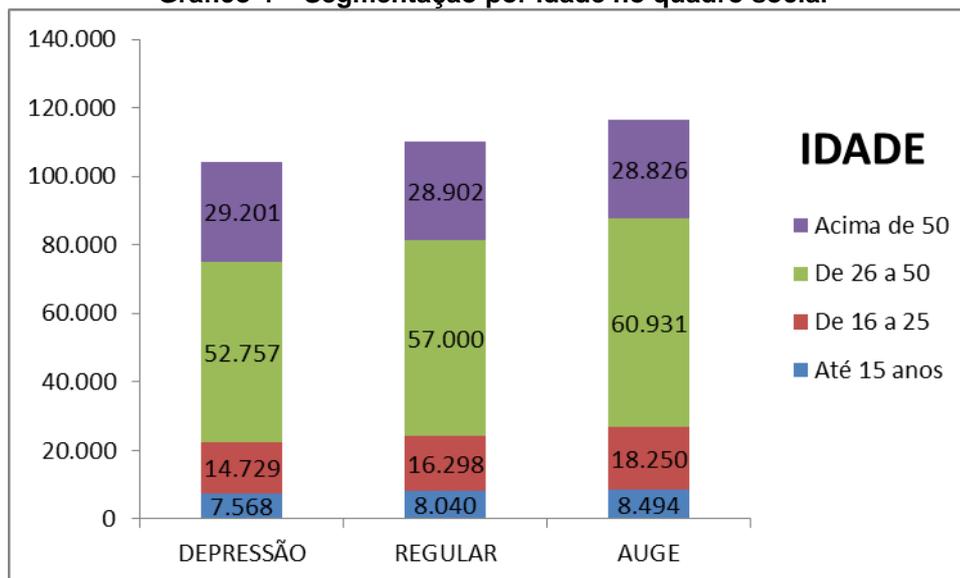
Gráfico 3 – Sócios em Dia x Inadimplentes (percentual)

Fonte: elaborado pelo autor.

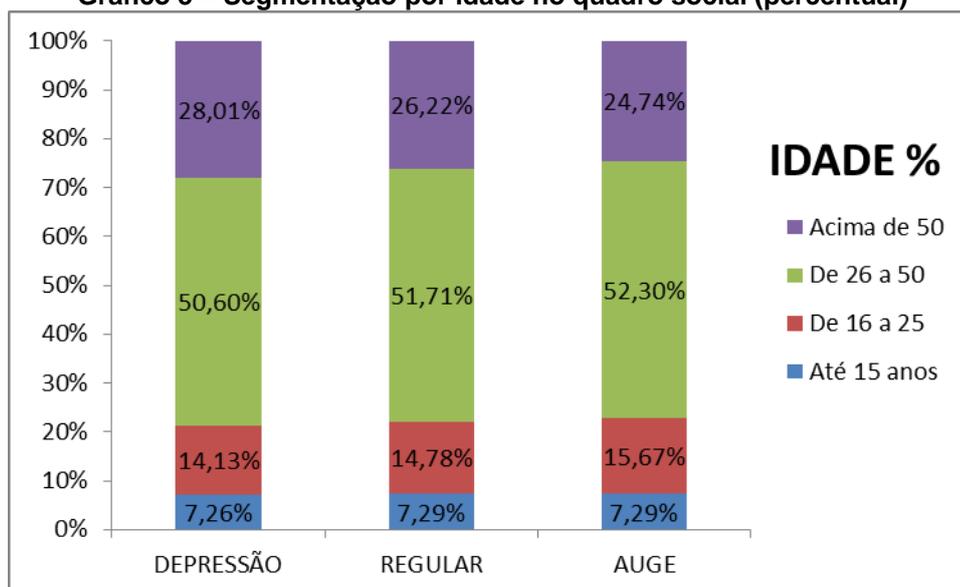
A partir dos Gráficos 2 e 3 é possível perceber que a inadimplência varia bastante com as atuações do time. Nota-se que, no auge, um percentual muito reduzido de torcedores deixava de pagar as mensalidades, certamente porque, com a mensalidade em dia, o sócio tem direito a exercer seus benefícios na aquisição de ingresso para as partidas. Um dos fenômenos que essa grande quantidade de sócios proporciona é a realização de jogos apenas com associados do clube nas arquibancadas, uma vez que eles exercem o direito de prioridade de aquisição, a ponto de esgotar os ingressos antes da abertura das vendas para o público em geral. Com isso, os torcedores não querem correr o risco de perder a oportunidade

de assistir a algum jogo importante e se associam, ou quitam suas dívidas. Ressalta-se, logo, a utilização do marketing esportivo que, como supracitado, Arena Sports (2015) considera que a paixão das pessoas pode ser considerada o seu maior diferencial, uma vez que, na maioria dos casos, é utilizado quando o consumidor está envolto de sentimentos como adrenalina e satisfação, resultantes das conquistas dos atletas.

Outro dado que chama atenção no gráfico 3 é que, no momento de crise, o torcedor também procurou manter-se em dia, com uma inadimplência percentualmente menor em relação ao momento regular. Acredita-se que isso se dê pelo fato de o torcedor se engajar na causa do clube, e a associação em dia demonstra que a torcida se apresentava fiel e comprometida em ajudar o time a não cair para a segunda divisão do campeonato nacional. Segundo Thévenet (1992, apud BOLOGNESI, 2014, p.29), o comprometimento pode ser definido como uma ligação que ultrapassa recompensas, onde o indivíduo se dedica a fim de atingir as metas ou objetivos. Soma-se a isso, o fato da diretoria oferecer descontos maiores que o usual para que os sócios frequentassem o estádio Beira-Rio, a fim de ter um número maior de simpatizantes apoiando a equipe ao final do campeonato, incentivando os societários a manter sua mensalidade em dia, para poder usufruir dos benefícios do quadro social. Para se ter uma ideia, em alguns jogos do final do ano passado, no momento ruim do time, a diretoria isentava o valor do ingresso para os associados das modalidades Campeão do Mundo e Nada Vai Nos Separar, que, em situações normais, pagariam metade e a totalidade do valor do ingresso da partida, respectivamente. Devemos também mencionar que o cliente, neste caso, possui um alto nível de fidelidade, que conforme Stone e Woodcock (2002, p.95), é algo adquirido pelo compromisso assumido pelo próprio cliente, sendo um estado mental, um conjunto de crenças e atitudes em troca de sua necessidade.

Gráfico 4 – Segmentação por idade no quadro social

Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 5 – Segmentação por idade no quadro social (percentual)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando observamos os gráficos 4 e 5, percebemos claramente uma grande relação de entre a atuação do time e a participação dos sócios nas faixas médias de idade: as de 16 a 25 anos e de 26 a 50 anos. Juntas, se compararmos o momento ruim da equipe com o momento de auge, há um aumento de mais de três pontos percentuais de participação no quadro social, e um aumento de 12mil em números absolutos. Podemos justificar isso pelo fato de ser um público economicamente ativo que percebe a mensalidade do Sport Club Internacional como algo superficial, que

será uma das primeiras opções a serem retiradas do orçamento familiar em caso de dificuldades financeiras. Presume-se que se o time não dá alegrias, não há razões para se realizar um esforço financeiro para pagar a mensalidade. Com um aprofundamento desta pesquisa por meio da utilização de dados internos do clube, seria possível, através de ferramentas de marketing de relacionamento apresentadas por Stone e Woodcock (2002, p.92), identificar oportunidades específicas e planejar abordagens de atendimento ao cliente e opções de promoções, a fim de não perder um grupo tão grande de associados. Acredita-se que para tanto, seria interessante a criação de uma pesquisa com os sócios para entender qual a razão da sua associação: para assistir às partidas, para colaborar com o clube, para participar ativamente do clube (eleições), por paixão, entre outras justificativas.

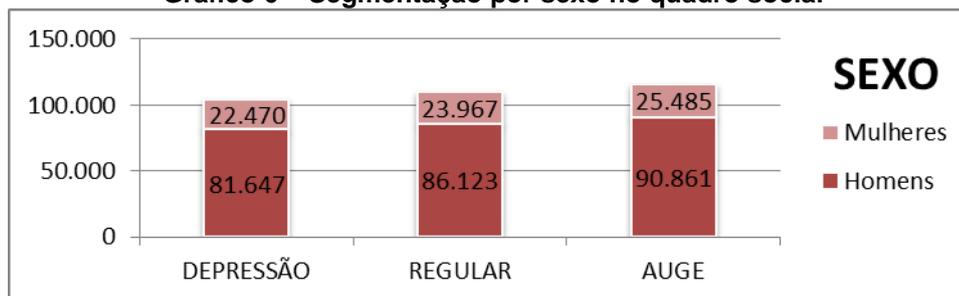
Outro fator que pode ser influenciador para esse comportamento dos mais jovens é o crescente acesso à tecnologia, que proporciona a eles a possibilidade de acompanhar de perto alguns times que antigamente não eram muito próximos, como Real Madrid e Barcelona, criando uma empatia maior por essas equipes, e não se mantendo tão fiéis aos clubes nacionais. Esse interesse se dá pelo fato do futebol europeu ser melhor organizado, possuir jogadores mais relevantes, e apresentar jogos de maior qualidade que os brasileiros. Segundo pesquisa realizada pelo Ibope e apresentada no site do Estadão⁴, 69% dos jovens brasileiros entre 16 e 29 anos torcem para algum time da Europa. O Barcelona é o time de maior torcida entre esses jovens, principalmente por ser o time do craque brasileiro Neymar. O Real Madrid vem logo depois, por causa do português Cristiano Ronaldo. Quando se considera o investimento em produtos de times do exterior, entretanto, o Real Madrid lidera em crescimento de vendas no site Netshoes, a maior loja virtual de esportes da América Latina, com um aumento de 166% entre 2015 e 2017. Para se ter uma noção, a venda de camisas de Real Madrid e Barcelona estão entre as dez maiores na Netshoes no Brasil, vendendo mais que muitos clubes grandes brasileiros. Esse comportamento da nova geração de torcedores pode ser muito prejudicial para os clubes brasileiros no futuro, e o SC Internacional deve estar atento à essa

⁴ Informações retiradas do site Estadão – Esportes. **‘Novos’ torcedores brasileiros se dividem entre Real Madrid e Barcelona.** Disponível em: <http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol.novos-torcedores-brasileiros-se-dividem-entre-real-madrid-e-barcelona,70001797615>. Acessado em 28/06/2017, às 22:10.

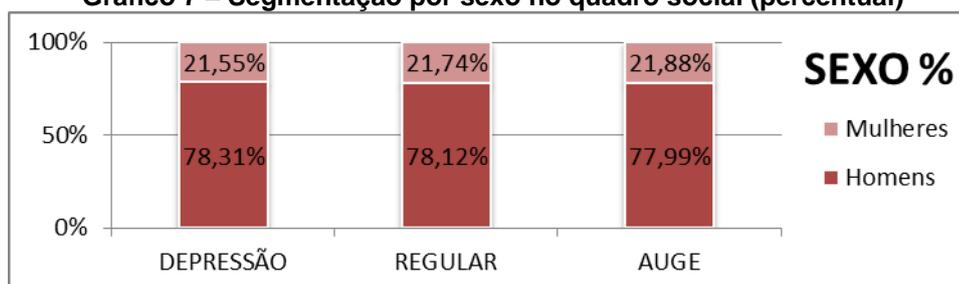
movimentação, buscando engajar esses torcedores para que eles sigam torcendo também pelo time colorado. Para atingir esse perfil de adepto é importante ser bem ativo nas redes sociais, que é o principal meio de comunicação desse tipo de público, interagindo e utilizando linguagem que os jovens se identifiquem, buscando uma comunicação eficaz, que conforme Santiago (2002) “é fundamental para a criação da consciência da marca, visando estabelecer uma imagem positiva, baseada em sua identidade corporativa, representada por seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos”.

Além do destaque da variabilidade dos societários entre 16 e 50 anos, deve-se salientar a participação constante daqueles acima de 50 anos. Houve, inclusive uma situação inversa aos mais jovens, pois os idosos tiveram uma maior participação do quadro social, tanto absoluta quanto, principalmente, percentual, no momento de depressão da equipe. Um dos fatores que pode ser determinante para tal comportamento dos societários mais velhos é que grande parte deles devem possuir títulos de associação mais antigos, com benefícios ainda melhores que os modelos ofertados pelo clube hoje em dia, e esse grupo não deve ter interesse em perder tais benefícios. Mas, para isso, seria necessária uma investigação mais profunda por parte do clube, comparando os modelos de associação e a participação das idades nos três momentos do time. O fato dos idosos não sofrerem com a incerteza financeira também é outro fator que deve ser levado em consideração quando analisados os resultados obtidos com o levantamento das idades dos associados. Por já possuírem estabilidade financeira e gastos regulares, eles acabam não sendo influenciados por essa razão. Sugere-se que cabe ao clube, logo, entender as razões de tal comportamento para, se possível, tentar replicar para os demais grupos.

Quanto àqueles com idade até 15 anos, houve uma manutenção de participação percentual no quadro, apesar do avanço de, aproximadamente, 900 novos sócios. Este seria um grupo no qual o Internacional deveria investir na aquisição de novos associados, pois a fidelização dos seus torcedores desde cedo é importante para a manutenção futura do quadro social. O modelo Sócio Coloradinho é responsável pela maior parte desses sócios e, por possuir uma mensalidade com um custo baixo (R\$ 5,00), deveria ser mais divulgado e difundido, a fim de se fidelizar os sócios do futuro.

Gráfico 6 – Segmentação por sexo no quadro social

Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 7 – Segmentação por sexo no quadro social (percentual)

Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere à variação do perfil do associado quanto ao gênero sexual, percebe-se um leve aumento da participação das mulheres conforme a melhora no rendimento da equipe. Seria interessante para o clube, a partir de dados de um período de tempo maior, analisar a alteração na participação do público feminino no quadro social. Em pesquisa realizada pelo jornalista Rodrigo Capelo, da revista *Época*⁵, em outubro do ano passado, o Internacional era o clube brasileiro com maior participação feminina entre seus societários, mesmo não possuindo um número muito elevado de sócias. Apesar de ainda ser minoria, a tendência, com o cenário de feminismo e empoderamento das mulheres na sociedade, é o aumento a participação desse público, e o clube deveria praticar ações para uma maior presença das mulheres no quadro social.

Além disso, deve-se destacar que, apesar de receberem salários menores em relação aos homens, as mulheres são melhores pagadoras segundo levantamento

⁵ Informações do site da Revista *Época*. **As mulheres ainda são minoria nos sócios torcedores dos clubes – e isso é péssimo.** Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/10/mulheres-ainda-sao-minoria-nos-socios-torcedores-dos-clubes-e-isso-e-pessimo.html>, Acesso em 15/06/2017, às 20:13.

realizado pela Serasa⁶. Conforme a pesquisa, as mulheres apresentam um índice de inadimplência menor em relação aos homens, 42,3% e 45,8%, respectivamente. Adiciona-se a isso o fato de que, segundo pesquisa de 2010 do IBGE⁷, o número de famílias chefiadas por mulheres dobrou se comparado ao ano 2000, representando 37,3% dos lares brasileiros. Hoje este número deve ser ainda maior, haja visto o crescente debate quanto à igualdade de gênero na sociedade mundial. Deve-se destacar ainda que a população de Porto Alegre, por exemplo, segundo levantamento da Fundação de Economia e Estatística do Estado, apresentava aproximadamente 54% como sendo do público feminino em 2015. Percebe-se, portanto, o tamanho do nicho de mercado que o clube pode alcançar.

O futebol, entretanto, ainda é percebido como um esporte predominantemente masculino, e isso pode ser um dos grandes empecilhos para o crescimento da participação feminina no quadro social. A falta de incentivo à participação desse público começa cedo, com os primeiros presentes de amigos e parentes, quando os meninos ganham camisas dos times e bolas, e as garotas ganham bonecas, maquiagens e roupas cor-de-rosa. Um relatório recente divulgado pelo Ministério do Esporte⁸ mostrou que 67% dos homens praticam futebol contra 19% das mulheres. Acredito que esse poderia ser um foco do SC Internacional, incentivando meninas mais jovens a participar da rotina do clube, indo aos jogos, tornando-as mais adeptas do esporte e do clube. Poderiam ser criadas campanhas como “associe sua filha no dia do nascimento e ganhe um kit bebê do SC Internacional”, ou poderiam, por exemplo, convidar as jovens torcedoras a ir a algum treino da equipe principal, para tirar fotos e pegar autógrafos dos jogadores. Esta segunda opção é um exemplo de ação simples que pode render muitos frutos para o futuro do clube, e ambas vão ao encontro do conceito de fidelização de Stone e Woodcock

⁶ Informação do site G1 - Economia. **Mulheres ganham menos, mas pagam mais as contas em dia.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2016/03/mulheres-ganham-menos-mas-pagam-mais-contas-em-dia.html>. Acessado em 16/06/2017, às 22:13.

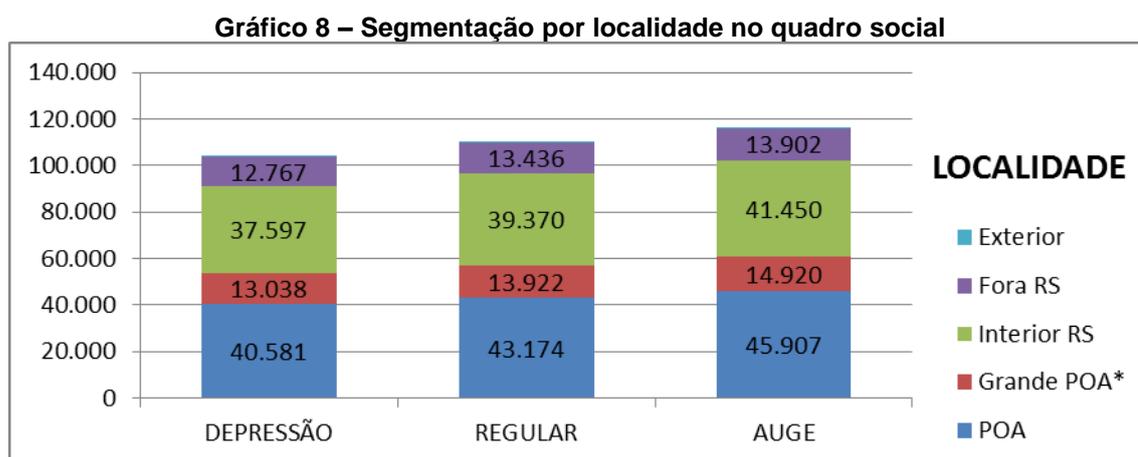
⁷ Informações retiradas do site da Globo. **Número de mulheres chefes de família dobra em 10 anos no Brasil.** Disponível em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2012/10/numero-de-mulheres-chefes-de-familia-dobra-em-10-anos-no-brasil.html>. Acessado em 28/06/2017, às 21h40.

⁸ Informações retiradas do site Observatório da Discriminação Racial no Futebol. **Rio 2016: mulheres no esporte, uma trajetória de preconceito.** <http://observatorioracialfutebol.com.br/rio2016-mulheres-no-esporte-uma-trajetoria-de-preconceito/>. Acessado em 28/06/2017, às 22:05.

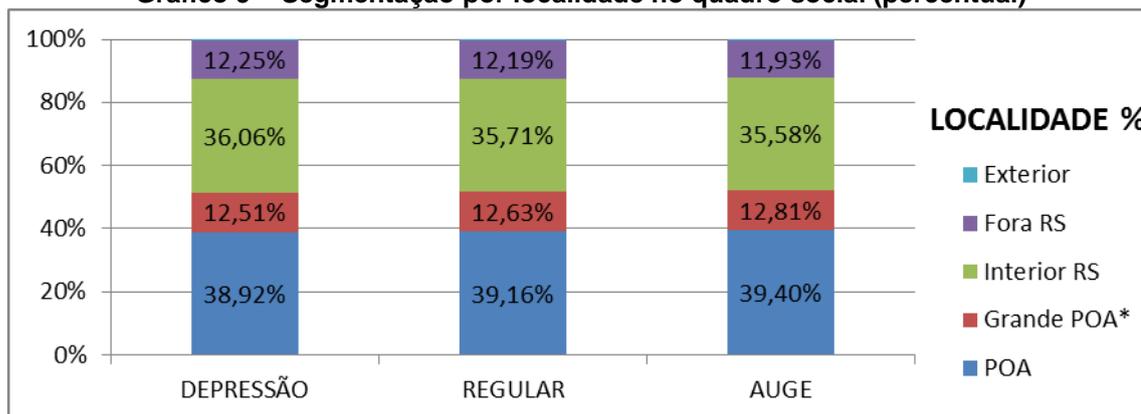
(2002), que a caracterizam como um compromisso físico e psicológico que o cliente assume em troca das suas necessidades e desejos.

Além disso, o clube deve incentivar os homens a não cometer atitudes machistas, como assovios ou xingamentos, uma vez que as mulheres podem se sentir incomodadas com tais atitudes e deixar de participar dos eventos esportivos. Além desse tipo de violência, as brigas entre torcidas afastam, entre tantos torcedores, aquelas do sexo feminino, que temem estar em meio à confusão e acabar se machucando. Para tanto, é de suma importância que o clube mantenha a política de não tolerância à violência, punindo os envolvidos e usando métodos de prevenção, como as inúmeras câmeras espalhadas pelo estádio.

Em números absolutos na variação dos períodos demonstrados nos gráficos acima, entretanto, há uma variação de relativamente grande na quantidade de sócios do sexo masculino. Aproximadamente 9 mil homens deixaram de ser sócios quando o momento da equipe não estava bom. Sugere-se que é de responsabilidade do clube, de posse de todas as informações necessárias, cruzá-las a fim de identificar, dentro das outras variáveis, como modalidade social, forma de pagamento, entre outras, a relação desses fatores com sua desassociação.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 9 – Segmentação por localidade no quadro social (percentual)

Fonte: elaborado pelo autor.

No que tange a distribuição geográfica dos associados do Sport Club Internacional, percebeu-se, com a comparação entre os três momentos, um salto percentual dos moradores de Porto Alegre e sua região metropolitana no período de melhor rendimento do time. Pode-se justificar tal comportamento pelo fato de estes serem os que possuem maior facilidade em comparecer ao estádio para assistir partidas. Seguindo essa linha, como já supracitado, quando da realização de um jogo de grande importância, existe a possibilidade de os ingressos se esgotarem antes mesmo do início das vendas para o público em geral. Sendo assim, aqueles que têm maior propensão a ir ao estádio assistir à partida, tornam-se sócios para não perder a oportunidade. Baseando-se nesse argumento, porém, deve-se perceber que o número de associados fora do Rio Grande do Sul é muito semelhante ao da Grande Porto Alegre, os quais têm uma facilidade muito maior de frequentar as partidas. Seria importante para o clube estudar as razões pelas quais existe um número tão grande de associados fora do estado, uma vez que esses torcedores irão ver o time, em alguns casos, uma ou duas vezes por ano.

Outro trabalho importante na manutenção dos societários em diferentes localidades é, através da Vice-presidência de Relacionamento Social, a construção de consulados, que representam os associados do clube em diferentes regiões, sendo um canal de comunicação do clube e que, segundo informações do site⁹, tem por funções: realizar promoções e eventos no município, bairro ou região que estão localizados; estimular a aproximação entre a comunidade colorada e os órgãos do

⁹ Informação do site do SC Internacional. **Portal dos Consulados**. <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=8&setor=7&secao=22>. Acesso em 19/06/2017, às 23:10.

clube; zelar pela marca e imagem do Sport Club Internacional; criar e atualizar cadastros dos torcedores da região; entre outras. Conforme informações cedidas por colaboradores, o clube possui 650 consulados, dos quais 61 são fora do Rio Grande do Sul, e que também são estimulados a realizarem promoções de vendas de ingressos, com o clube oferecendo algum benefício. O consulado que mais adquirir associados no mês, por exemplo, pode ser agraciado com a participação de um atleta importante em alguma confraternização, entre outras vantagens. Esse trabalho é muito importante em dois principais aspectos: na aproximação dos associados que moram em uma distância com possibilidade de ir ao estádio, incentivando os torcedores a comparecerem nas partidas e apoiar a equipe; e na manutenção daqueles que moram afastados da capital gaúcha, através de eventos consulares periódicos, seja para celebrarem o momento ou para discutirem maneiras de melhorar o cenário.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do futebol, especialmente no Brasil, ainda é muito falha no que diz respeito ao marketing esportivo. Poucas instituições utilizam as ferramentas necessárias para uma maior profissionalização dos clubes, o que acaba gerando um mau aproveitamento desse mercado tão apaixonado que é o do futebol. Com isso, os clubes possuem dívidas cada vez maiores, o que conseqüentemente implica a menores investimentos nas áreas corretas. Os 24 maiores times brasileiros, por exemplo, possuem um total de R\$6,4 bilhões em dívidas, conforme pesquisa realizada pela revista Época, em parceria com o Banco Itaú BBA¹⁰.

Com um cenário tão nebuloso para as equipes, uma das maneiras de se começar a reverter a situação atual é com o aprimoramento dos programas de sócio-torcedores, que já demonstraram em alguns belos exemplos, tanto no Brasil como no exterior, que podem ser uma forma de renda importante. O presente estudo teve como finalidade iniciar a construção de uma base de CRM dos sócios do Sport Club Internacional, uma das referências do país neste meio, a fim de aprimorar o relacionamento da instituição com seu torcedor, proporcionando contatos mais efetivos e específicos para os diferentes perfis de associados.

No que se refere ao perfil dos associados, percebeu-se que grande parte deles é do sexo masculino, representando, em média, aproximadamente 78% do quadro. Esse valor demonstra o grande potencial de aquisição de novas sócias, uma vez que a população gaúcha, por exemplo, possui uma maioria de mulheres, cerca de 54% segundo a Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. Este nicho também deve ser trabalhado pelo fato das mulheres serem melhores pagadores que os homens, conforme dados da Serasa.

Quanto à idade dos societários, foi identificada uma grande variabilidade na idade do quadro quando analisados os diferentes momentos da equipe. Os torcedores de idade média, entre 16 e 50 anos, tem uma propensão a ter uma atuação mais elástica, participando do quadro social quando a equipe possui bons

¹⁰ Informação do site da Revista Época. <http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/05/apesar-da-bonanca-dividas-do-futebol-brasileiro-crescem-onde-os-lucros-vao-parar.html>. Acesso em 20/06/2017, às 23:40.

resultados e deixando-o quando estão descontentes com o rendimento do time. No grupo dos torcedores mais velhos, acima de 50 anos, foi percebido um comportamento contrário, com o aumento do quadro social conforme os resultados de campo pioravam. Cabe ao clube, de posse de maiores variáveis, estudar as razões para tal comportamento. Ainda no que tange à faixa etária dos associados, é importante que o clube busque formas de fidelizar os torcedores mais jovens, a fim de garantir a manutenção do grande número de sócios no futuro. O modelo Sócio Coloradinho é um dos maiores responsáveis pelas associações nessa faixa etária, mas considera-se que poderia ser melhor desenvolvido, propondo benefícios com mais valor, tanto para as crianças quanto para os pais, que são os compradores.

No que diz respeito ao perfil de distribuição geográfica dos sócios do SC Internacional, percebeu-se um aumento da participação de Porto Alegre e região metropolitana quando a equipe apresentava melhor resultado, representando mais da metade do quadro social. Isso se deve pelo fato dos torcedores dessas regiões terem interesse em frequentar as partidas decisivas do período, que apresentava apenas associados nas arquibancadas, uma vez que os mesmos possuíam o benefício de prioridade de compra de ingressos. Além disso, deve se destacar o trabalho dos diversos consulados do clube, que aproximam o Internacional dos torcedores de outras regiões do país, fortalecendo as raízes e mantendo esses associados no quadro do clube. Acredita-se que um estudo interessante que pode ser feito, a partir de dados mais recentes e aprofundados, seria perceber se, com a atual participação do clube na segunda divisão do campeonato nacional, e a conseqüente realização de partidas em polos outrora raros, como Mato Grosso e Amazonas, a participação dos torcedores dessas regiões também aumentou, havendo uma migração do quadro social das grandes capitais do Sudeste para as cidades menores do Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Além disso, seria interessante para o clube promover uma pesquisa com esses torcedores, a fim de analisar as razões pelas quais esses associados permanecem fiéis com as mensalidades, apesar de raramente assistir ao vivo às partidas do clube. E entender esse tipo de comportamento do associado é fundamental para a implementação correta do CRM, uma vez que, como cita Swift (2001), o CRM visa aumentar as possibilidades, aprimorando o processo de comunicação com o cliente certo, entregando a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e no momento correto.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Destaca-se como a principal restrição no decorrer da pesquisa a dificuldade de acesso a dados mais profundos dentro do Sport Club Internacional, que, em virtude de situações políticas dentro da organização, aliado ao fato de haver o lançamento de um novo modelo de associação previsto para um futuro próximo, não disponibilizou a totalidade das informações necessárias para a formulação de uma base de CRM do clube. Para uma análise mais aprofundada, porém, o clube pode seguir o modelo utilizado para investigar a variabilidade do perfil em diferentes aspectos, como os já citados “Forma de Pagamento” e “Categoria Social”. Além disso, é importante identificar quais, dentre os perfis, possuem inadimplência maior, para que se possa realizar ações específicas com esse grupo de associados.

Com o seguimento das pesquisas para a implementação do CRM no SC Internacional, o clube deve identificar quais são seus clientes mais importantes, e tratá-los de forma diferenciada, abordando com conteúdos e comunicações específicas, a fim de fidelizar esses torcedores no quadro social, tornando-os clientes Regulares e Defensores (GORDON, 1998).

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de. **A nova gestão de futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ARENA SPORTS. **Marketing Esportivo – Definições e Conceitos**. Disponível em: http://www.arenasports.com.br/mkt_definicoes.asp. Acesso em: 30 out. 2016.

BOLOGNESI, Laura Plentz. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Cooperativa**. Porto Alegre, 2014.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. Atlas, 2000.

BRETZKE, Miriam. **O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração Entre Tecnologia da Informação e Marketing**. São Paulo, 1999.

CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web**. São Paulo: Atlas, p. 160, 2001.

CAPELO, Rodrigo. **As mulheres ainda são minoria nos sócios torcedores dos clubes – e isso é péssimo**. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/10/mulheres-ainda-sao-minoria-nos-socios-torcedores-dos-clubes-e-isso-e-pessimo.html> Acesso em 15 jun. 2017.

CAPELO, Rodrigo. **Apesar da bonança, as dívidas do futebol brasileiro crescem – Onde os lucros vão parar?**. Disponível em: <http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/05/apesar-da-bonanca-dividas-do-futebol-brasileiro-crescem-onde-os-lucros-vao-parar.html>. Acesso em 21 jun. 2017.

CBF: CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL – **Ranking da CBF - Confirma a posição do seu time**. Disponível em: http://www.cbf.com.br/noticias/campeonato/ranking-da-cbf-confirma-a-posicao-do-seu-time-na-lista-mais-recente#.V844H_krK1s Acesso em 05 set. 2016.

ESTADÃO ESPORTES – **FIFA fatura R\$ 16 bilhões com a disputa da Copa do Mundo no Brasil**. Disponível em: <http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,fifa-fatura-r-16-bilhoes-com-a-disputa-da-copa-do-mundo-no-brasil,1653669> Acesso em 31 ago. 2016.

ETZEL, Michael J.; WALTER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO – **Corinthians lidera, mas Palmeiras lucra mais com sócios-torcedores.** Disponível em: <http://m.folha.uol.com.br/esporte/2015/12/1723191-corinthians-lidera-mas-palmeiras-lucra-mais-com-socios-torcedores.shtml?mobile> Acesso em 03 set. 2016.

FRÖHLICH, Andrea. **Marketing de Relacionamento: Avaliação da ferramenta de CRM utilizada por um banco para clientes de pessoa jurídica.** Porto Alegre, 2011.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas Populacionais – Atualizações 2015.** Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/populacao/estimativas-populacionais/> Acesso em 15 jun. 2017

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, Paul. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GREENBERG, Paul. **CRM na Velocidade da Luz.** McGraw-Hill, 2002

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

INFOMONEY – **Em termos de dinheiro Flamengo dá goleada em todos os times do Brasil.** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/4700996/termos-dinheiro-flamengo-goleada-todos-clubes-brasil> Acesso em 31 ago. 2016.

KANTER, Rosabeth. **Os dez pecados capitais da primeira geração.** HSM Management. São Paulo, SP. Ano 5, n.27. p 62-66. Jul/Ago 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** São Paulo: Ed. 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi et al. **Marketing Educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ (2002).

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

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, v. 1, 1995.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Marketing esportivo**. Artmed, 2004.

MOTTA, Eloa dos Santos. **Fidelização de torcedores: Um estudo de caso sobre o Sport Club Internacional**. São Paulo, 2011.

PEPPERS, and Rogers Groups. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 2ª edição, São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series, Marketing 1 to 1: Aumentando o valor de seus clientes com CRM**. São Paulo: Makron Books, 2004.

POSER, Denise Von. In: ZENONE, L.C. **CRM: conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

POZZI, Luis Fernando. **A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo**. Globo, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Marketing e Organização Esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo**. Conexões 1.1, 2007.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. **Comunicação Integrada de marketing**. Coleção Gestão Empresarial, 2002.

SPORT CLUB INTERNACIONAL – **Prestação de Contas Gestão 2015**.

Disponível em:

http://transparencia.internacional.com.br/uploaded/RelatorioGrencial2015_min.pdf Acesso em 02 set. 2016.

SPORT CLUB INTERNACIONAL – **Portal da Transparência**. Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/3#self> acesso em 03 set. 2016.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; WILSON, Muriel. **Managing the change from marketing planning to customer relationship management**. Long Range Planning, v. 29, n. 5, p. 675-683, 1996.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. Editora Futura, 2001.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. 4 ed. São Paulo: Littera Mund1, 2002.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

TORCEDORES.COM – **Tira-Teima: Grêmio ou Inter? Veja qual é a melhor torcida do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://torcedores.com/noticias/2015/11/gremio-inter-maior-torcida> Acesso em 05 set. 2016.

ANEXO A - ESTATUTO SOCIAL - SPORT CLUB INTERNACIONAL

TÍTULO II – DOS ASSOCIADOS

Capítulo 1 – Da Inscrição

Art. 7º. O Clube é constituído pela livre associação de todas as pessoas, em número ilimitado, sem distinção de nacionalidade, gênero ou classe social, que, por si ou pelo respectivo responsável legal, manifestem expressamente o interesse em somar-se ao quadro associativo.

§ 1º - A manifestação de interesse na associação ao Clube implica a aceitação e o compromisso de respeito às disposições deste Estatuto e dos Instrumentos Normativos a ele complementares.

§ 2º - O pagamento da primeira obrigação social implica a admissão no quadro associativo, legitima o novo associado ao gozo dos direitos correspondentes à respectiva categoria social e o sujeita à observância dos respectivos deveres.

§ 3º - Até a satisfação das condições para a participação do associado na Assembleia Geral Eleitoral, o silêncio do Conselho de Gestão acarreta a aprovação de sua inscrição no quadro associativo.

Capítulo 2 - Das Categorias de Associados

Art. 8º. O quadro associativo é constituído das seguintes categorias e subcategorias:

- I - ASSOCIADO BENEMÉRITO: o associado assim titulado pelo Conselho Deliberativo, em consideração aos relevantes serviços prestados ao Clube;
- II - ASSOCIADO PATRIMONIAL:
 - a) REMIDO: o adquirente de título patrimonial de remissão vitalícia, observado o Regulamento Geral do Clube;

- b) PARANINFO: o adquirente de título patrimonial de remissão vitalícia que contribuiu para a construção do Estádio Beira-Rio, tendo merecido essa titulação, à época;
 - c) SIMPLES: o adquirente de título patrimonial não remido.
- III - ASSOCIADO CONTRIBUINTE: o admitido na forma do Regulamento Geral do Clube;
- IV - ASSOCIADO ATLETA: todo atleta que, na qualidade de amador, tenha competido em qualquer modalidade desportiva, representando o Sport Club Internacional.

Art. 9º. A transferência de titularidade de cota ou fração ideal do patrimônio do Clube não acarreta a qualidade de associado ao respectivo adquirente, herdeiro ou legatário, assegurado o direito de manifestação de interesse pela associação por ocasião do registro dessa transferência perante a Secretaria.

§ 1º - Os direitos previstos nos títulos patrimoniais emitidos pelo Clube são assegurados aos respectivos titulares e dependentes, nas condições constantes dos mesmos.

§ 2º - É isento de taxa o registro de transferência do título patrimonial adquirido por herança, desde que o herdeiro manifeste o interesse em associar-se ao Clube e mantenha a regularidade em suas obrigações sociais pelo período de dois anos, contados da data desse registro.

§ 3º - Os proprietários de Títulos Patrimoniais podem transferir os seus direitos, inclusive por herança.

Art. 10. A concessão de vantagens aos associados obedecerá aos princípios da isonomia e impessoalidade.

Parágrafo único. O associado investido em qualquer atividade ou função nos órgãos do Clube ou em representação não fica dispensado da contribuição social.

Capítulo 3 – Dos Direitos e Deveres

Art. 11. São direitos dos associados:

- I - participar da Assembleia Geral, com voto pessoal e unitário; II - votar e ser votado, preenchidos os requisitos deste Estatuto;
- III - recorrer ao Conselho Deliberativo dos atos do Conselho de Gestão, quando se julgar prejudicado em seu direito social;
- IV - ter acesso às dependências do Clube, na forma estabelecida pelo Regulamento Geral do Clube;
- V - solicitar ao Presidente do Conselho Deliberativo a convocação extraordinária da Assembleia Geral, em requerimento subscrito, no mínimo, por 1/25 do número total de votos na última Assembleia Geral Eleitoral, mencionando o motivo da convocação e tendo como fundamento o Estatuto e os interesses do Clube;
- VI - solicitar aos respectivos Presidentes a convocação extraordinária do Conselho Deliberativo ou do Conselho Fiscal, para reunião de quaisquer destes órgãos a ser realizada em até trinta dias, em requerimento subscrito por, no mínimo, 1/25 do número total de votos na última Assembleia Geral Eleitoral, mencionando o motivo da convocação e tendo como fundamento o Estatuto e os interesses do Clube;
- VII - demitir-se do quadro social, por ato voluntário, por escrito, e protocolado na sede do clube, com efeito imediato.

Art. 12. O associado benemérito, por esse título, é isento das obrigações sociais, podendo contribuir, nos termos do Regulamento Geral do Clube.

Art. 13. O associado patrimonial remido e paraninfo, isento de contribuição social, pagará taxa de manutenção, observado o Regulamento Geral do Clube.

Art. 14. O associado patrimonial paraninfo terá direito a acomodação especial no Estádio.

Art. 15. São deveres dos associados:

- I - adimplir as seguintes obrigações sociais:
 - a) a contribuição social;

b) a taxa de manutenção e outras regularmente instituídas pelo Regulamento Geral do Clube.

- II - cumprir o disposto no Estatuto, no Regulamento Geral do Clube e demais instrumentos normativos complementares, submetendo-se aos atos emanados do Conselho de Gestão ou do Conselho Deliberativo, ressalvados os recursos previstos, quando tiverem seus direitos prejudicados;
- III - manter atualizados seus dados cadastrais junto à administração, na forma do Regulamento Geral do Clube.

Parágrafo único. O associado que não estiver em dia com as obrigações sociais poderá ter seus direitos suspensos, nos termos do Regulamento Geral do Clube.

Capítulo 4 – Das Disposições Disciplinares

Art. 16. O associado que infringir as disposições deste Estatuto, do Código de Ética e Disciplina, do Regulamento Geral do Clube ou de outros instrumentos normativos complementares, assegurados a ampla defesa, o contraditório e o direito de recurso ao Conselho Deliberativo, ficará sujeito às seguintes penalidades:

- I - advertência escrita, no caso de faltas simples, para as quais não estejam previstas penalidades mais graves;
- II - suspensão por até doze meses, no caso de reincidência em falta punida com advertência, ou nas seguintes hipóteses:
 - a) dano ao patrimônio do Clube ou de terceiros;
 - b) desrespeito aos integrantes ou representantes da Diretoria;
 - c) perturbação da ordem nas dependências do Clube;
 - d) promoção de discórdia entre os associados, referência injuriosa ao Clube ou aos seus órgãos dirigentes ou administrativos;
 - e) conduta indecorosa ou inconveniente, durante competições ou festividades realizadas pelo Clube ou em suas dependências ou de terceiros.
- III - exclusão aos associados que:

- a) descumprirem os deveres estatutários e perderem, por ação ou omissão, a qualidade de associados;
- b) por atitudes imorais ou incompatíveis com a ética, prejudicarem os interesses do Clube.

§ 1º - O associado que deixar de pagar, por um ano, as contribuições sociais previstas neste Estatuto, será automaticamente excluído do Cadastro de Associados do Clube, somente podendo nele reingressar mediante nova associação.

§ 2º - O Conselho Deliberativo manterá uma Comissão Permanente de Ética e Disciplina, competente para processar e julgar os associados, dirigentes e Conselheiros pela prática de infrações disciplinares.

§ 3º - Compete ao Ouvidor Geral o recebimento de requerimento fundamentado apresentado por qualquer associado para a instauração de procedimento disciplinar contra dirigente, Conselheiro ou associado do Clube, o qual observará o rito disciplinado no Código de Ética da Comissão Permanente de Ética e Disciplina.

§ 4º - Os atos de improbidade de integrantes do Conselho de Gestão, Vice-Presidentes e Diretores nomeados, assim reconhecidos pelo Conselho Deliberativo, importarão a aplicação cumulativa das penalidades de suspensão dos direitos sociais, perda do cargo, inelegibilidade por dez anos, e ensejarão a responsabilização pessoal, civil e criminal, de quem os haja praticado, a fim de ressarcimento do prejuízo ao patrimônio do Clube.