

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Joni Vargas Corrêa de Barros

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING
PARA O GRÊMIO
FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE**

Porto Alegre

2006

Joni Vargas Corrêa de Barros

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING
PARA O GRÊMIO
FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE**

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 em Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre
2006

Joni Vargas Corrêa de Barros

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING
PARA O GRÊMIO
FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:
Aprovado em..... dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

RESUMO

O presente trabalho busca propor ao clube Grêmio Foot-Ball Porto Alegre soluções que possam incrementar suas receitas de curto prazo e chamar a atenção para as enormes potencialidades do negócio futebol inserido numa visão de longo prazo, equacionando, assim, o problema principal percebido pelo aluno, que é a Miopia nos estádios. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, através de entrevista pessoal com o gerente de *Marketing* do clube, análise de jornais, periódicos e *sites* da rede mundial de computadores e a observação direta. Finalmente, a conclusão é que o futebol tem um enorme potencial de expansão se visto como um ramo de atividade ligado ao entretenimento, e não exclusivamente como um esporte.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	6
2. O PROBLEMA	8
3.OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVOS GERAIS.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
4. A ORGANIZAÇÃO	12
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
5.1 MARKETING.....	14
5.2 MICROMARKETING.....	15
5.3 MARCA.....	15
5.4 SEGMENTAÇÃO.....	16
5.5 ANÁLISE AMBIENTAL.....	16
5.6 MERCADO-ALVO.....	17
5.7 OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS.....	17
5.8 MIX DE MARKETING.....	18
5.8.1 Produtos e Serviços	18
5.8.2 Local e Distribuição	20
5.8.3 Preço	21
5.8.4 Promoção	22
5.9 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS.....	24
5.10 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	24
6. MÉTODO	26
6.1 CLASSIFICAÇÕES DE PESQUISA.....	26
6.2 TRATAMENTO DOS DADOS.....	27
7. O PLANO DE MARKETING	28
7.1 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	28
7.2 ANÁLISE SITUACIONAL.....	29
7.2.1 Conjuntura Econômica	30
7.2.2 Estado Interno da Organização	31
7.3 MERCADO-ALVO.....	32
7.3.1 Segmentação	34
7.4 METAS MERCADOLÓGICAS.....	34

7.5 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS.....	35
7.5.1 Aumento nº de sócios.....	35
7.5.2 Otimização de vendas no RS.....	36
7.5.3 Grêmio Training.....	38
7.5.4 Diversificação.....	39
7.6 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	41
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO A - ENTREVISTA.....	46

1. INTRODUÇÃO

O campo de atuação da Administração de Empresas, conceituada como ciência social capaz de produzir transformação, pode também não ser uma Empresa convencional, isto é, é capaz de produzir efeitos práticos em vários segmentos da nossa sociedade, tais como entidades de classe, organizações não-governamentais (ONGs), instituições religiosas – o que são muitas igrejas hoje? – e, até mesmo os clubes de futebol.

A história dos clubes de futebol brasileiros é um objeto de estudo instigante para o graduando em questão, não só pela beleza, plástica e fascínio que esse esporte exerce sobre o povo, mas também pela fonte extremamente rica em problemas administrativos enraizados na cultura da gestão esportiva brasileira.

Entender o que acontece na gestão esportiva brasileira, atualmente, remete ao entendimento da própria evolução política do país, pois o esporte pelas bandas tropicais foi largamente utilizado pelos governantes como objeto de manobra das massas. No Brasil não foi diferente.

No início do século XX, com a centralização política e econômica no Brasil, o Estado brasileiro era o responsável pela política do “pão e circo”, uma vez que os Governos não tardaram em perceber o potencial de comunicação do futebol. Na Era Vargas, por exemplo, a participação da seleção nacional na Copa de 1938, na Itália, foi defendida pelo Executivo como a afirmação do país como nação, da mesma maneira como agiam os fascistas italianos e os nazistas alemães. Toda essa dicotomia promíscua futebol-Estado não tardou em se refletir sobre os clubes, assolando-os com grave crise financeira e gerencial.

A partir das décadas de 80 e 90, assistiu-se a um desatrelamento do futebol da tutela estatal, em busca de gestões mais eficientes e racionais das atividades futebolísticas, sobretudo, devido a Constituição de 1988, cujo direcionamento levou o Estado a questões mais específicas do que periféricas.

Desse modo, com o diagnóstico dos clubes brasileiros de futebol profissional, cabe ao estudante propor, alicerçado nos conceitos adquiridos durante o Curso de Administração de Empresas, a um dos maiores clubes de futebol do Brasil e do mundo, um Plano de Marketing que possa auxiliar o Grêmio Foot-Ball Porto

Alegre-se a melhorar seus níveis de receita, tornando o evento futebol mais atrativo para a comunidade na qual o clube está inserido.

2. O PROBLEMA

Quando se fala em estádio de futebol, vem em mente e, não por acaso, o jogo de futebol, a partida propriamente dita. Ao se perguntar para qualquer pessoa o que ela faria num estádio de futebol, a resposta seria do tipo: "ora, vou assistir ao jogo, o que mais poderia ser? ".

Pois bem, é neste aspecto que entra o conceito de Miopia de *Marketing*. Os estádios, atualmente, somente são vistos como espaços para a prática do esporte, sendo preterida a imagem e qualquer outra associação com outras atividades que pudessem ser exploradas. O problema é, portanto, a Miopia nos Estádios.

Urge aos clubes uma reestruturação a respeito da visão que possuem em relação aos seus espaços físicos, de modo que as agremiações brasileiras estão cada vez mais reféns dos direitos de transmissão das televisões.

Cabe ao administrador, então, demonstrar através de um estudo sócio-econômico, o potencial da estrutura do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, levando ao clube uma proposta de adequação ao mercado, mostrando a necessidade de implementar ações cujos resultados possam acarretar em receitas mais constantes ao clube, propiciando, a partir daí, o uso de um planejamento mais viável e adequado à realidade do clube.

3. OBJETIVOS

O presente trabalho possui os seguintes objetivos gerais e específicos:

3.1 OBJETIVOS GERAIS

A partir da década de 80, transformado em espetáculo através da evolução tecnológica dos meios de transmissão eletrônicos, o esporte e, sobretudo o futebol, passou a se constituir numa peça fundamental na indústria do entretenimento nacional e internacional.

Movimenta anualmente bilhões de dólares em todo o mundo, com potencial quase ilimitado do ponto de vista econômico e da abertura de novos negócios e de novas atividades profissionais a ele relacionados. Desse modo, um dos grandes motes desse trabalho é escancarar a inoperância e incapacidade dos gestores do futebol em aproveitar o volume de recursos disponíveis no mercado para alavancar o negócio esportivo dos clubes brasileiros.

Para se ter uma noção do que está sendo colocado, é importante conhecer alguns números da indústria do esporte, a 22^ª no mundo no ranking das atividades industriais, segundo relatório divulgado pelo Senado Federal, durante as investigações da CPI do futebol:

- a) o setor movimenta cerca de US\$ 10 bilhões apenas em patrocínios, valor superior ao PIB de países como Uruguai e Bulgária, por exemplo;
- b) emprega 5 milhões de pessoas nos EUA e já representa 4% do PIB norte-americano;
- c) os eventos esportivos atraem público crescente em todo o planeta (só nas Olimpíadas de Sidney, em 2000, 3,7 bilhões de pessoas acompanharam as transmissões, em 220 países).

No Brasil, os números são igualmente significativos, embora o setor ainda não esteja se beneficiando da plenitude do potencial esportivo do país.

Conforme pesquisa disponibilizada pelo Senado Federal (CPI do futebol, 2001), os clubes profissionais brasileiros geram uma receita anual de aproximadamente US\$ 182 milhões, valor muito inferior aos números obtidos com clubes europeus, como os ingleses (US\$ 1 bilhão) e italianos (US\$ 700 milhões), por exemplo. Observe-se também que no Brasil, por ano, são vendidos apenas 10 milhões de ingressos para os jogos, com 500 clubes profissionais, enquanto que na Inglaterra são vendidos anualmente 45 milhões de ingressos, com apenas 92 clubes profissionais.

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas, 308 é o número de estádios que está distribuído pelo território nacional, totalizando uma capacidade de 5 milhões de espectadores. Aí consiste um outro objetivo do presente trabalho: propor a reestruturação dos estádios de futebol de tal modo que possam ser vistos como um centro de conveniência, e não somente como um lugar para a prática do futebol.

Há, em última análise, espaço para melhora da receita do clube, tanto quanto ao que se refere às instalações dentro do estádio, como melhores banheiros, maior conforto e melhores alimentos comercializados, quanto ao espaço nas dependências do estádio com a alocação de investimentos para buscar não só o público que aprecia o esporte, mas outras camadas da população que consomem outros produtos e buscam por outros serviços de qualidade também, como bancos, lojas de roupas e artigos esportivos, academias de ginástica, estacionamento e segurança. São nesses itens, portanto, que o presente trabalho terá o enfoque.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O principal objetivo do Plano de *Marketing* é mostrar a viabilidade do negócio esporte para o tricolor gaúcho do Estádio Olímpico Monumental, aproveitando o enorme potencial existente para a diversificação das receitas do clube, a fim de torná-lo mais independente financeiramente dos recursos de transmissão televisiva e, ao mesmo tempo, transformá-lo num verdadeiro modelo a ser seguido pelos demais clubes brasileiros.

O entusiasmo com esse trabalho deriva dos enormes espaços disponíveis para crescimento e exploração de atividades com as quais o clube em questão pode direcionar esforços a fim de obter boas receitas.

4. A ORGANIZAÇÃO

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre foi fundado no ano de 1903, quando 32 rapazes se reuniram no antigo Salão Grau, sediado na Rua 15 de Novembro, centro de Porto Alegre. Entre eles foi eleito o primeiro presidente, o paulista Carlos Luiz Bohrer, o qual jamais imaginaria a projeção que o clube alcançaria.

O primeiro campo foi a Baixada do Moinhos de Vento, localizado numa zona nobre da cidade, fundado em 1904 e ali permaneceu até 1954 com a inauguração do Estádio Olímpico, no bairro Azenha, em Porto Alegre; na época, o maior estádio privado do país. Em 1980, com a conclusão do anel superior, o estádio passou a se chamar Olímpico Monumental, com capacidade para 55.000 espectadores. Ainda complementam o complexo do estádio 45 camarotes de luxo, 26 cabinas de imprensa, estacionamento interno, piscinas, gramados suplementares, centro administrativo, quadro social, Memorial e loja Grêmio Mania.

Além disso, compõem o quadro patrimonial do clube uma sede de treinamentos na Cidade de Eldorado do Sul (região metropolitana de Porto Alegre), um parque náutico de remo e canoagem, uma sede recreativa para sócios, na Ilha Grande dos Marinheiros, e o Parque Cristal, uma área de 70 mil metros quadrados, onde funcionam as escolinhas de futebol.

Atualmente, o clube conta com cerca de 31.000 torcedores no seu quadro social, o que mostra o enorme potencial para crescimento desse patamar.

Quanto a sua administração, o clube é presidido por Paulo Odone e dirigido por Reinaldo Santos Lopes, Carlos Josias de Oliveira, Marco Antônio Scapini, Flávio Vaz Netto e Jorge Eduardo Bastos. Há também o Conselho Deliberativo, uma espécie de parlamento dentro da estrutura clubística. No âmbito desse Conselho existe uma divisão de comissões especializadas, das quais são deliberadas decisões (leis) que cabe ao presidente do clube sancioná-las ou não.

Em cumprimento ao artigo 68 do Estatuto do Clube, cabe ao presidente do Conselho, senhor Mauro Knijnik, nomear os titulares das referidas comissões, as quais se dividem em: futebol, financeiro, ética, patrimônio, legais e estatutários e planejamento estratégico.

Com as informações acima, tem-se um panorama da história, estrutura e funcionamento da organização objeto de nosso estudo. Cabe ao estudante, portanto, investigar e propor, a partir daqui, com uma apropriada colocação das práticas administrativas a serem exploradas nesse caso, um equacionamento sustentado para a geração de receitas deste clube, que é um dos maiores vencedores da história futebolística brasileira, sul-americana e mundial.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de elencar uma série de conceitos relacionados à Administração de Empresas e, sobretudo, correlacioná-los com o objeto deste trabalho.

5.1 MARKETING

A transformação do espaço supra citado tem por finalidade a consolidação de uma fonte de receita perene para o clube. Entretanto, esse objetivo somente se executará se a premissa básica do *Marketing* for atendida: a satisfação dos clientes. Conforme Kotler (1996), o conceito de *Marketing* vem sendo expresso de muitas maneiras e, para a análise em questão, é viável expor a que diz: “ *Marketing* é atender às necessidades dos consumidores de forma rentável ”.

Também segundo o autor, a chave para alcançar as metas consiste em determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes. Fica evidente, pois, que a proposta de implementação do Plano não terá validade se a preocupação em primeiro plano não for a satisfação do consumidor. Outra definição para o *Marketing* agrega maior elucidação ao seu significado: “ *Marketing* é o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário ”(AMA, 1960).

O presente trabalho trata do fluxo da prestação do serviço entretenimento, e não somente do futebol propriamente dito, portanto. O produtor ou fabricante do serviço é o Grêmio e o consumidor, a comunidade porto alegreense e gaúcha que simpatiza com o clube.

5.2 MICROMARKETING

Micromarketing é o desempenho de atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtor (McCarthy e Perreault, 1997). Não só entender como se comporta a economia global é importante, mas também compreender os aspectos de um mercado local é necessário para a tomada de decisão mais correta e eficaz para o negócio.

Pensar globalmente e agir localmente deve ser o norte para qualquer tomada de decisão em qualquer empresa, em qualquer que seja o ramo de negócio, pois, quando o conhecimento dos mercados sobre os quais a empresa pretende agir é assegurado e, agregando-se a esse conhecimento uma compreensão das transformações do mercado externo, então, a organização passa a ter uma das ferramentas mais importantes para começar com êxito seu plano de ação: conhecer o mercado de atuação.

5.3 MARCA

No estudo em questão, a marca é um tema de extrema relevância. A marca Grêmio tem uma força muito grande no Rio Grande do Sul pelo fato de possuir, pelo menos, cinco milhões de “consumidores” no estado. Para Dallas Murphy (2000), marca é um nome, símbolo, sinal ou desenho, identificando o produto ou serviço de um produtor individual.

Em nosso contexto, o nome Grêmio leva o atributo de um clube de massa, um clube campeão na sua atividade principal (o futebol). Aprofundando um pouco mais o conceito de marca, temos o que se chama de Equidade da Marca, que, conforme Dallas Murphy (2000), é o termo de *Marketing* para o valor de uma marca em termos de consciência e da qualidade percebida, ou seja, o seu poder para atrair e manter clientes.

Por falar em manter clientes, o impacto positivo gerado pela boa imagem da marca deve ser uma busca constante de qualquer organização, já que é a marca a primeira janela aberta para a fidelização do cliente. Por isso, diz-se que:

“ Imagem depende da construção de janelas na mente do consumidor e isso requer alguma arte, pois a mente humana é como uma esponja encharcada, que para ganhar novo espaço em meio a tanta informação armazenada é preciso criar algo de real interesse” (Ries e Trout, 1987,p.124).

5.4 SEGMENTAÇÃO

Segmentar o mercado é uma das tarefas básicas do gestor de *Marketing*. Saber quem são os consumidores potenciais é informação fundamental para o planejamento de *Marketing*. Na verdade, segundo Rocha e Christensen (1987), segmentar significa reconhecer a natureza heterogênea do mercado em que atua. Segundo os autores, basicamente não há um mercado homogêneo. Os consumidores buscam satisfazer suas necessidades de forma mais precisa.

Para o Grêmio, a segmentação é natural, uma vez que o mercado por si só já está segmentado. Isso não significa que, com a prestação de serviços mais qualificados e diferenciados, não se possa atrair outras camadas da sociedade porto alegre e gaúcha.

5.5 ANÁLISE AMBIENTAL

Este capítulo do Plano de *Marketing* tem a intenção de oferecer uma análise do ambiente em que a organização opera. Cohen (1998, p.10) sugere que esse capítulo também poderia denominar-se esquadramento ambiental. Esse processo é crítico para um planejamento bem-sucedido. Em geral, os fatores que estruturam a análise situacional incluem uma revisão dos seguintes itens: clima econômico, dados demográficos, tendência da tecnologia, análise da concorrência e aspectos internos da organização relacionados a gerenciamento e funcionários.

5.6 MERCADO-ALVO

A parte do Plano de *Marketing* relacionada ao mercado-alvo faz uma descrição da base de consumo. Isso implica uma análise detalhada dos consumidores mais propensos a comprar seu produto ou serviço. Geralmente, essa análise apresenta informações relacionadas aos hábitos de consumo dos consumidores e dados sobre as características destes, como idade, sexo, estilo de vida e renda. Essas informações serão utilizadas para dividir, ou “segmentar” o mercado, o que possibilitará uma abordagem mais direta e posteriores avaliações.

Com a proliferação da tecnologia eletrônica, muitas empresas criarão um banco de dados para gerenciar essa tarefa. Esse banco de dados também pode ser chamado de Sistemas de Informações de *Marketing* (Stotlar, 2005).

5.7 OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS

Todas as organizações devem ter objetivos claramente estabelecidos para guiar suas ações. Assim, esse é um aspecto crítico para o Plano de *Marketing*. Vários especialistas no assunto (Kotler, 1997; Cohen, 1998; Wrenn e Warren, 1997) sugerem que se inclua entre os objetivos certos princípios relacionados à sua fatia projetada de mercado, ao volume de vendas, às margens de lucro e ao posicionamento do produto ou serviço prestado.

O estabelecimento desses objetivos mercadológicos servirá como um sistema controlador para o profissional do *Marketing*, o qual utilizará como ferramenta no processo de implementação e controle. Cohen (1998, p.36) defende que “você tem de direcionar seus esforços para satisfazer o consumidor, conquistando uma vantagem diferencial de competitividade sobre sua concorrência”. Então, os objetivos mercadológicos devem ser expressos de forma a esclarecer a vantagem diferencial de competitividade que se quer trabalhar, assim como níveis específicos de vendas.

5.8 MIX DE MARKETING

As ferramentas para a implementação da estratégia mercadológica são os 4 P's de *Marketing*: produto, preço, ponto-de-venda e promoção, segundo McCarthy e Perreault (1990 p.16). A reciprocidade entre cada uma dessas quatro variáveis constitui o mix de *Marketing*. Portanto, uma visão do conceito é apresentada a seguir:

5.8.1 Produtos e Serviços

"Um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligado a um produto concreto" (Kotler, 2000).

No caso do evento esportivo, conforme abordagem de Kotler, pode-se então, posicioná-lo como um serviço na relação entre clube e torcida.

O fato de serem intangíveis, inseparáveis, invariáveis e perecíveis torna os serviços oferecidos algo de difícil controle e desenvolvimento para o planejamento de *Marketing*. O composto de *Marketing* de serviço é ampliado para mais três elementos: pessoas, evidência física e processo.

Ao contrário de um produto que é algo tangível, nos serviços, os funcionários e os clientes fazem parte do processo de fabricação e consumo simultaneamente, cabendo à empresa oferecer treinamento adequado a ambos. A evidência física refere-se aos componentes tangíveis que exercem influência sobre o desempenho dos serviços e podem oferecer uma percepção de valor ao cliente, como instalações e equipamentos. Já o item processos, se refere à padronização de métodos e procedimentos que garantem a menor variabilidade possível no desempenho entre os serviços.

Apesar de Mullin, Hardy e Sutton (2004) se referirem ao evento esportivo como um produto, pode-se considerar uma partida de esportes como um serviço já que a própria caracterização desses autores corresponde com as definições de Kotler. Há uma combinação complexa entre atributos tangíveis, os acessórios necessários para a

prática da atividade esportiva e intangível, a interatividade e as experiências através do desempenho humano, essência do produto esportivo.

O evento esportivo é composto pela interação entre diversos elementos do local (torcida, equipamentos, jogadores), constituindo uma atmosfera única. Assim, os consumidores esportivos também são produtores, pois contribuem para criar o jogo ou evento que simultaneamente consomem, caracterizando a inseparabilidade do serviço.

A presença de inúmeras variáveis (clima, lesões de atletas, horário do evento) faz do produto esportivo algo único e imprevisível, característica pela qual torna o esporte atraente. Há regras e normas que regulamentam a atividade esportiva, não sendo possível ao produtor (clube) inovar para adaptá-las às necessidades do consumidor.

Os aspectos normativos do produto esportivo são de responsabilidade das federações e entidades. No futebol, apesar da Federação Internacional de Futebol (FIFA) participar das decisões, é a *International Board* o órgão regulador capacitado para modificar as regras, quando necessário, para tornar o esporte mais dinâmico e competitivo.

Os esportes são perecíveis e não podem ser consumidos antecipadamente e nem estocados. Já os benefícios de um serviço esportivo variam de acordo com o consumidor e é difícil de mensurar e descrever, tornando-se algo subjetivo.

Essas características peculiares dificultam o papel do profissional de *Marketing* no meio esportivo, visto que não exercem nenhum tipo de controle sobre o "produto central"(evento) e não sabem o que exatamente os consumidores desejam. Devido a esse descontrole sobre o produto principal, muitos profissionais de *Marketing* posicionam o jogo como uma lembrança, uma ilusão, uma experiência e concentram suas ações nos subprodutos que estão ligados com o evento ou com a equipe - ingressos, título de sociedade, sinalizações - (Stotlar, 2005).

Os jogadores, os equipamentos, mercadorias, locais, livros, *sites* e filmes podem representar uma equipe esportiva na mente do consumidor. Essa associação é feita através de uma marca visual (símbolos, nomes, desenhos) cujo objetivo é facilitar a identificação para diferenciá-la dos demais produtos concorrentes.

Os gestores de *Marketing* devem posicionar os produtos da sua organização esportiva a fim de criar uma mensagem única que chegue de uma forma distinta e clara na mente dos consumidores-alvos. Entretanto, as estratégias de posicionamento no meio esportivo são dificultadas pela mídia, cujas imagens divulgadas ao público

podem influenciar na percepção do consumidor, estando fora do controle dos profissionais de *Marketing* esportivo.

Os funcionários dos clubes esportivos, considerando os jogadores, a comissão técnica e os funcionários administrativos, além dos próprios torcedores são participantes com comportamento imprevisível que afetam diretamente o desempenho dos serviços, seja no atendimento ou no evento esportivo. A localização do estádio, o conforto e a segurança fazem parte das evidências físicas que podem qualificar o interesse pelo torcedor no jogo, assim com a padronização de atendimentos dos funcionários que servem alimentos e bebidas.

5.8.2 Local e Distribuição

O segundo elemento do composto de *Marketing* é o ponto de distribuição, que é definido pelo lugar onde o produto ficará exposto. Os produtos ou serviço precisam estar bem posicionados, o que significa estar próximo ao seu mercado consumidor. A distribuição, em *Marketing*, significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente na forma em que seja mais fácil e conveniente adquiri-lo (Kotler, 2000).

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), em um evento esportivo, os consumidores podem acompanhar o espetáculo diretamente no local, participando do mesmo, ou indiretamente através de veículos de mídia que o disponibilizarão em outras localidades.

A instalação (estádio ou ginásio) e o local em que o evento esportivo será oferecido são decisivos para a determinação da atratividade dos eventos ali realizados. Questões relacionadas à acessibilidade, localização, estacionamento, arredores, comércio, comodidade, segurança influem na percepção de valor do consumidor.

Os ingressos (subprodutos) podem ser distribuídos nas bilheterias do local em que irá ocorrer o evento esportivo ou em outros pontos de venda espalhados pela cidade, como em lojas de varejo de consumo específicas.

Os acontecimentos do evento ao vivo são divulgados em forma de imagens, sons e informações pelos meios de comunicação, como a televisão, o rádio e a *Internet*. As mídias eletrônicas, que correspondem ao conjunto desses instrumentos

que disponibilizam o produto esportivo para os diversos públicos, se tornaram um poderoso instrumento de promoção e publicidade. A televisão possibilitou a ampla divulgação do produto esportivo, despertando o interesse de organizações em envolver o esporte com suas estratégias de *Marketing*.

O desenvolvimento de novas tecnologias tem oferecido outras formas de se disponibilizar os produtos e subprodutos esportivos: através da *Internet* e de alguns modelos de telefones celulares é possível acompanhar instantaneamente as imagens e sons de uma partida esportiva em qualquer lugar do mundo e adquirir bens relacionados com sua equipe predileta.

O gerente de *Marketing* esportivo deve estudar continuamente formas diferenciadas de disponibilizar os produtos esportivos para todos os tipos de consumidores ou segmentos.

5.8.3 Preço

Dependendo do tipo de relacionamento de negócio, há uma abordagem diferenciada de determinação de preços no esporte: para os consumidores do evento (ingresso), sócios (mensalidade), os veículos transmissores de informações (direitos) e patrocinadores (concessões e sinalizações).

O preço é considerado um elemento crítico do *mix* de *Marketing*, por uma série de motivos, tais como: sua facilidade de alteração, efetividade em certas condições de mercado (demanda) e visibilidade, que permite mudanças nas percepções do consumidor. Por essas razões, o preço nunca está distante da mente do consumidor (Mullin, Hardy e Sutton, 2004).

A determinação do preço unitário individual do produto esportivo através da análise tradicional de custo é complexa. A maioria das decisões de fixação de preço para o evento esportivo é estabelecida a partir do que a organização acredita que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço. Entretanto, cada tipo de consumidor tem sua própria percepção de valor, sendo composta por diversos elementos como a comodidade, estética, conforto, segurança, disponibilidade, durabilidade.

Além dos objetivos da organização (lucro, disponibilização, sobrevivência) devem ser considerados na determinação dos preços no esporte os custos do produto, condições de mercado, preço dos concorrentes, produto ou frequência de evento.

Dependendo da frequência que o consumidor comparece ao evento, podem-se determinar preços específicos para cada segmento de mercado. Os frequentadores mais assíduos, por exemplo, buscam economia, já os esporádicos, almejam conforto. A partir dessa distinção de valores, o gerente de *Marketing* pode oferecer preços ou produtos que satisfaçam às necessidades de cada tipo de consumidor, como pacotes promocionais de temporada (econômico) ou poltronas especiais (conforto).

Entre os fatores que podem influenciar no preço do ingresso para o evento esportivo inclui-se: a proximidade da quadra (localização) e a proteção em relação aos fatores naturais (chuva), o momento da competição (início ou final), o tipo de conforto e o tempo de aquisição em relação ao jogo (Stotlar, 2005).

Quando há excesso ou falta de demanda de mercado, os clubes esportivos modificam o preço para atrair o público, alterando assim a percepção de valor do consumidor. A elasticidade-preço determina o quanto a demanda pode ser sensível diante da alteração de preço. Nos casos em que uma pequena mudança no preço resulta em um grande impacto sobre vendas, a demanda é dita elástica para esse tipo de produto, sendo inelástica se não refletir efeito sobre as vendas.

Pode-se estabelecerem os preços a partir dos objetivos da organização, como a sobrevivência, maximização do lucro, do faturamento e liderança de mercado. Na área esportiva, por exemplo, um clube de futebol pode optar por obter uma exposição máxima do jogo, mesmo que não maximize o lucro, visando obter maiores receitas com propaganda.

5.8.4 Promoção

O quarto elemento é a promoção. Segundo Cobra (1997), o elemento promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas,

a promoção de vendas e a venda pessoal. Ou seja, o produto precisa ser divulgado, todos precisam saber da existência do produto que pretende ser vendido.

Os meios de comunicação (televisão, rádio, *Internet*, jornal, amigos) tornam de conhecimento público o evento esportivo, pois dependem destes para exercerem suas atividades profissionais e são beneficiadas comercialmente na proporção ao grau de exposição.

O licenciamento promocional e o patrocínio são práticas comuns de diversas organizações que se utilizam da grande divulgação dos esportes para alcançar seus objetivos. Caso uma empresa, por exemplo, anseie por aumentar a consciência pública sobre os seus produtos, patrocinar alguma sociedade esportiva ou evento favorece uma exposição maior na mídia e um fortalecimento da imagem (Mullin, Hardy e Sutton, 2004).

Há diversas maneiras de promoção: espaços em painéis, acessórios dos atletas, de inserções virtuais no próprio local do jogo. A mídia comercializa inserções comerciais durante a transmissão do evento e em matérias relacionadas ao esporte (revistas, jornais, programas), fonte de recursos do qual são dependentes.

O uso de celebridades do esporte (endosso) é uma prática promocional de grande impacto no público-alvo, pois através de seus atributos (valores, comportamento, competência) as empresas e entidades esportivas visam a obter credibilidade junto ao seu produto (Stotlar, 2005).

É fundamental para o gestor de *Marketing* esportivo desenvolver formas de promoção eficientes para cada público-alvo.

Infelizmente, os esforços de propaganda e promoções podem ser insuficientes se a sociedade esportiva não tiver um bom relacionamento com o público. As relações públicas contribuem para promover a imagem positiva de uma organização esportiva e favorecer a opinião dos meios de comunicação em massa.

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004), as relações públicas fazem parte do composto de *Marketing* por desenvolver uma série de papéis, incluindo a formação de imagem, o desenvolvimento de negócios, recrutamento, a administração de crises, relações comunitárias e geração de *feedback*.

5.9 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

De acordo com Stevens *et al* (1997, p.26), “na maior parte dos esquemas de planejamento, a estratégia vem depois dos objetivos”. A estratégia mercadológica consiste no plano de realização dos objetivos previamente definidos. Hiebing e Cooper (1995, p.108) observaram que a “estratégia mercadológica é uma declaração que detalha como um objetivo mercadológico particular será realizado”. Ele descreve o “como” esses objetivos serão alcançados. A estratégia define os procedimentos exatos para vincular ações e objetivos, estabelecendo um plano de ação.

Alguns estudiosos da área de *Marketing* separam estratégias mercadológicas das táticas mercadológicas. As estratégias mercadológicas normalmente se referem ao “o que” será feito nas atividades de *Marketing*, enquanto as táticas se relacionam a “como” as tarefas se realizarão.

Na maioria das organizações, esses dois componentes encontram-se freqüentemente vinculados nas discussões de *Marketing*. Kotler (1997) e Brooks (1990) sugerem quatro estratégias de mercado alternativas: nova penetração de mercado, expansão de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Elas não são mutuamente exclusivas e podem ser conduzidas simultaneamente, segundo os autores acima. Cada uma delas, no entanto, tem seu processo e resultados específicos.

5.10 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Nessa fase do Plano de *Marketing*, tarefas e datas são apresentadas como ferramentas de relações públicas designadas para auxiliar na implementação. Cohen (1998) sugere que todos os aspectos do plano devam ser monitorados periodicamente.

A implementação de qualquer atividade de negócios também depende da alocação de recursos. Quando os objetivos de *Marketing* são estabelecidos, as

tarefas são delegadas para indivíduos específicos dentro da organização. A isso chamamos de alocação de recursos humanos.

Muitos especialistas em gerenciamento concordam que esperar até o fim do ano fiscal para avaliar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos seria desaconselhável. Muita coisa pode dar errado até mesmo com o melhor dos planos, e esperar até o fim do ano para avaliar sua implementação pode trazer prejuízos. Um monitoramento regular do Plano de *Marketing* é, portanto, essencial.

6. MÉTODO

Este capítulo visa demonstrar os procedimentos a serem utilizados para que o presente trabalho possa atingir seus objetivos. Será demonstrado, pois, as técnicas de coletas de dados e, principalmente, o modo pelo quais os dados obtidos serão analisados.

A fim de definir e oferecer um Plano de *Marketing* coerente, coube ao aluno desenvolver uma Pesquisa de Mercado com o intuito de descobrir o perfil do público de futebol do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

Pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao consumidor, concorrente ou fornecedor para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas de gestão. Uma definição mais formal de pesquisa de mercado, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004, p.2) é:

“A coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas”.

6.1 CLASSIFICAÇÕES DE PESQUISA

As pesquisas podem ser classificadas, segundo a fonte de dados, em primários e secundários; conforme o método, em qualitativas e quantitativas; e pela frequência de aplicação, em contínuas e esporádicas.

Uma das fontes de informação para este trabalho foi a pesquisa qualitativa. De acordo com Kotler (1994), a pesquisa qualitativa é usada para conhecer a percepção dos clientes sem quantificá-los. Nesse caso, o interesse está nas avaliações subjetivas e normalmente visa identificar as percepções humanas sobre produtos, serviços e empresas, a fim de apontar comportamentos e tendências.

O método utilizado foi a entrevista em profundidade, realizada com o gerente de *Marketing* do clube, senhor Zento Kulczynski (ver Anexo A). De acordo com Yin (2001), a entrevista é uma das fontes mais importantes essenciais de informação,

mas que está sujeita a velhos problemas como preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Já Roesch (1996), diz:

“A qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”.

Além da entrevista, outro método utilizado nessa pesquisa é a análise de publicações governamentais e matérias veiculadas em diversos meios de comunicação, principalmente jornais e revistas.

Da mesma forma, a observação direta teve sua relevância na concepção do trabalho: a fim de não se ater em evidências puramente históricas, caso das entrevistas e análise documental, a observação proporciona a percepção de comportamentos ou condições ambientais relevantes. Para Yin (2001), “as provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado”.

6.2 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados ocorrerá através de análise do conteúdo. Todas as informações colhidas na entrevista e na observação direta serão inter-relacionadas, realizando-se um estudo dos dados.

7. O PLANO DE MARKETING

A partir daqui, então, após conhecermos o objetivo deste trabalho, os aspectos teóricos ligados à Administração e o método empregado, será desenvolvida uma proposta de Plano de *Marketing* para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

7.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Nenhuma organização esportiva comercializa um único produto ou serviço. Em nosso estudo, o serviço essencial não é difícil descrever. O que geralmente ocorre é a falta de percepção para definir os serviços suplementares.

Percebe-se que muitas organizações esportivas podem ter um aumento significativo de ganhos com produtos licenciados e suvenires, prestação de serviços de alimentação através dos bares e restaurantes que envolvem e se inserem no complexo, ou até mesmo oferecer serviços de segurança significa que se inclua estacionamento para os torcedores. Isso não quer dizer que o Grêmio esteja no negócio de alimentos, miudezas ou estacionamentos. Significa, basicamente, que está sendo implementado o uso de extensão do serviço para obter rendimentos adicionais e incrementar o principal serviço que o Grêmio oferece, que é **o evento esportivo**.

Vamos, então, evoluir para um plano que busque o equilíbrio dos componentes de receita do clube. São eles: receitas do dia de jogo, ou "*matchday*", direitos de transmissão e acordos comerciais.

7.2 ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional traz fatos e informações necessárias ao planejamento e à implementação do *mix de Marketing*. Nenhuma organização esportiva existe em um ambiente estático: há um estado constante de mudança que necessita de análise contínua. Moore (1998) relata que muitas empresas líderes no *Marketing* esportivo vêm notando o valor da pesquisa de mercado. “ À medida que o esporte amadureceu para um negócio mais sofisticado e caro, a demanda por uma pesquisa de *Marketing* mais acurada também cresceu”(Moore, 1998, p.12). Reconhecer essa mudança e adaptar-se a ela pode fazer a diferença entre uma organização crescer e prosperar ou estar destinada a morrer.

Cabe também destacar que, atualmente, os clubes de futebol brasileiros possuem suas receitas bastante concentradas em relação aos direitos de transmissão televisiva, segundo audiência pública pela CPI do futebol, realizada em 2001, no Senado Federal. De acordo com relatório do encontro, a média de participação da receita de transmissão na receita total dos clubes fica em torno 60% no Brasil. Para se ter uma noção do espaço a ser trabalhado para garantir a desconcentração da receita, é necessária uma comparação aos clubes do futebol europeu; ao modo como eles abordam a gestão dessas contas. Ver tabela a seguir:

Tabela 1

Clube	País	Dia de jogo	TV	Acordos comerciais
Manchester United	Inglaterra	36%	36%	28%
Real Madrid	Espanha	26%	38%	36%
Chelsea	Inglaterra	37%	39%	24%
Barcelona	Espanha	34%	39%	27%
Bayer Munique	Alemanha	20%	17%	63%
Schalke 04	Alemanha	31%	18%	51%

Fonte: Football Money League – Deloitte & Touche – Fevereiro 2005

Percebe-se que existem oportunidades a serem exploradas, principalmente às receitas relativas aos dias de jogos e acordos comerciais. Não se pretende aqui transpor a realidade europeia para América Latina. No entanto, algumas ações gerenciais de *Marketing* são urgentes para que se possa tentar equilibrar as fontes de receita dos clubes.

Em resumo, as melhores decisões de *Marketing* gerencial são feitas quando baseadas nos melhores dados. Para tanto, analisaremos a conjuntura econômica, dados demográficos (serão elucidados no capítulo **Mercado-Alvo**) e o estado interno da empresa.

7.2.1 Conjuntura Econômica

Os produtos e serviços comportam-se diferentemente em ambientes econômicos distintos. Alguns podem ser bem sucedidos em períodos inflacionários, enquanto outros florescem em períodos recessivos. Para melhor entendimento, em 1998, um sério tumulto econômico ocorreu nos mercados asiáticos, devido a uma baixa significativa no mercado financeiro. Isso repercutiu substancialmente em mercados esportivos, eventos e acordos de patrocínio. Em resposta ao declínio da economia, várias organizações reduziram seus empreendimentos esportivos nos Estados Unidos.

O ramo do esporte é particularmente vulnerável a mudanças na economia, porque é baseado numa renda discricionária, ou seja, nenhum esporte ou produto esportivo é uma necessidade, como é o caso da comida, água, moradia ou cuidados médicos. Isso faz com que seja essencial, nessa atividade, estar atento a previsões econômicas e usar a informação para tomar decisões de *Marketing* adequadas.

Portanto, nos últimos anos e até os dias atuais, a economia brasileira vem atravessando um processo de ajuste e estruturação que pode, juntamente com as práticas adequadas de gerenciamento esportivo, tornar o negócio esporte altamente rentável para os clubes brasileiros. Eis, então, três dados que corroboram o supracitado:

- a) segundo a Fundação Getúlio Vargas, a indústria do esporte é a quarta indústria brasileira e gera cerca de R\$ 31 bilhões anuais, o equivalente a

- 3,3% do PIB, sem considerar o mercado informal e, mantendo sua tendência de crescimento, poderá chegar a 5% nos próximos anos;
- b) outro dado importante é a redução da pobreza no país. “A queda do nível de pobreza entre 2003 e 2005 é o maior dos últimos dez anos”, revela a pesquisa “ Miséria, desigualdade e estabilidade: O Segundo Real”, divulgada em 22 de setembro de 2006 pela Fundação Getúlio Vargas;
- c) de acordo com a Fundação de Economia e Estatística (FEE), com dados de 31 de dezembro de 2004, a renda média do brasileiro tem aumentado e, especificamente, o rendimento médio nominal do gaúcho é maior do que o rendimento médio do brasileiro. Ver tabela a seguir:

Tabela 2

SETORES DE ATIVIDADE	BRASIL	RS
Extrativa mineral	2022,78	879,59
Indústria de transformação	1099,59	964,25
Serviços industriais de utilidade pública	2095,83	1989,22
Construção civil	789,5	793,73
Comércio	687,47	709,7
Serviços	1077,41	1145,73
Administração pública	1365,15	1560,59
Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca	518,03	571,53
Total	1058,63	1065,43

Fonte: Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. Brasília, 2004.

7.2.2 Estado interno da organização

No que diz respeito aos aspectos de caixa da instituição, o clube encontra-se, em relação ao ano de 2005, bastante revigorado, segundo jornal Zero Hora (17 de setembro de 2006).

Atualmente, o clube trabalha com déficit mensal de R\$ 300 mil. Arrecada R\$ 1,5 milhão e gasta R\$ 1,8 milhão. Está na média dos outros clubes do futebol brasileiro. Em 2007, a direção aposta que, com as cotas de uma eventual participação na Taça Libertadores da América, esse déficit estará zerado, de acordo com dados publicados pelo jornal acima referido.

A tabela a seguir demonstra melhor como está balizada a receita do clube:

Tabela 3

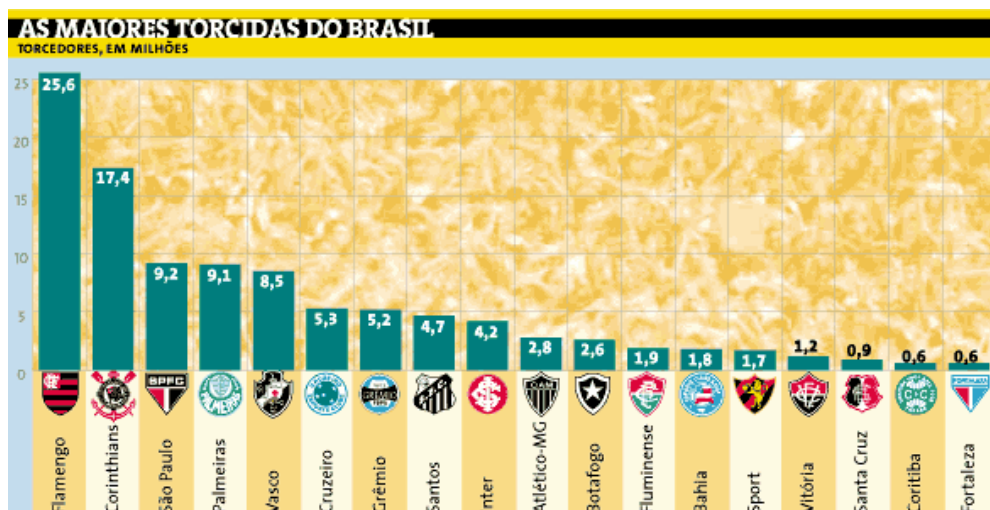
Ano	Venda loja Grêmio Mania	Sócios em dia	Quadro Social	TV
2004	R\$ 1,26 milhões	5000	R\$ 150 mil/mês	R\$ 1,1 milhão/mês
2005	R\$ 3,13 milhões	13000	R\$ 390 mil/mês	R\$ 600 mil/mês
2006	Mesma receita 2005 até setembro	30000	R\$ 850 mil/mês	R\$ 1,1 milhão/mês

Fonte: Jornal **Zero Hora**, 17 de setembro de 2006.

7.3 MERCADO-ALVO

A diferença entre um mercado e um consumidor pode parecer trivial na superfície. Entretanto, é necessário para os profissionais do *Marketing* esportivo obter tanto macro como micro perspectivas. A macro perspectiva pode trazer uma visão ampla dos grupos a que seus produtos e serviços serão oferecidos, que incluem atacadistas, varejistas e consumidores finais, como é em nosso caso. Na terminologia mercadológica, essa macro abordagem abrange o que vem sendo chamado de mercado de massa.

De um modo comparativo, o mercado de massa para o Grêmio está assim estabelecido, de acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2004):



De outro lado, a micro perspectiva examina cada consumidor específico do produto ou serviço. Esse conceito leva ao que tem sido chamado de *Marketing "one-to-one"* (*Marketing* personalizado).

Como não existe a estrutura necessária para esta abordagem, a análise macro desse mercado pode ser bem trabalhada se entendermos que o grupo de torcedores do Grêmio constitui um nicho dentro do universo dos torcedores de futebol. Nesse contexto, o nicho de torcedores do Grêmio é assim caracterizado:

- a) o clube apresenta hoje 31 mil sócios (Jornal Zero Hora, 17/09/2006);
- b) desses 31 mil sócios, 66% residem na cidade de Porto Alegre, segundo declaração do membro do Conselho Deliberativo do clube Reinaldo Lopes (Programa TVCom Esportes, 20/10/2006);
- c) do total de sócios, aproximadamente 50% comparece com freqüência ao estádio, segundo vice-presidente do clube, senhor Jorge Bastos, em declaração veiculada no Programa Conversas Cruzadas (TVCom, 20/10/2006).

7.3.1 Segmentação

O *Top of Mind* 2005, prêmio concedido para as marcas mais lembradas pelo consumidor gaúcho e elaborado pela Revista Amanhã, apontou o Grêmio como detentor da maior torcida do Rio Grande do Sul.

Mesmo com o seu rebaixamento à Série B, o clube continuou tendo hegemonia na liderança na categoria Time de Futebol, sendo lembrado por 48,8% dos 1.200 entrevistados, seguido pelo rival *Sport Club Internacional* com 39,6%. No que se refere à preferência entre as classes sociais, os dados demonstram que o Grêmio está identificado mais com as classes sociais A/B (51,5%), apesar da significativa presença nas demais camadas da sociedade.

7.4 METAS MERCADOLÓGICAS

O estabelecimento de objetivos mercadológicos serve como um sistema de controle gerencial dentro do processo de *Marketing*, essencial para a realização dos objetivos e para corrigir quaisquer desvios em relação ao plano de *Marketing*. O estabelecimento de objetivos pode ser equivalente ao "O que" se pretende.

Portanto, após estudo da análise do mercado esportivo brasileiro e internacional, o mercado-alvo e suas características, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre pode potencializar seu negócio estabelecendo como metas: aumentar número de sócios em 30%; aumentar vendas de produtos licenciados no interior do Rio Grande do Sul; estabelecer programa de criação de novos torcedores e transformar o complexo do Estádio Olímpico num espaço que obtenha receitas durante o ano inteiro, não somente em dias de jogos.

Então, após traçar os objetivos a serem atingidos, detalharemos os planos de ação de modo a alcançá-los dentro do cronograma a ser estabelecido.

7.5 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

A gestão de mercados estratégicos é um sistema estruturado para ajudar o profissional do *Marketing* esportivo a tomar decisões as quais criarão um ajuste entre as metas da organização e os recursos e oportunidades existentes no mercado.

Para entender melhor as estratégias definidas como pontos cruciais no desenvolvimento desse plano, vamos, então, elucidar um detalhamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que possibilitam e justifica ao clube adotar determinadas estratégias:

<u>Forças</u> Marca “Paixão nacional”	<u>Fraquezas</u> Visão míope Visão comercial falha
<u>Oportunidades</u> Potencial de crescimento Esporte como negócio Crescimento classe média	<u>Ameaças</u> Falta continuidade Dificuldade em formular projetos de longo prazo

Após conhecermos algumas características da organização em relação à concorrência e ao mercado, definiremos as estratégias a serem adotadas para que sejam atingidos os objetivos mercadológicos tratados no capítulo anterior.

7.5.1 Aumentar o número de sócios

A estratégia a ser adotada de maneira a atingir esse objetivo é a **expansão** de mercado. Mas como fazer isso? No ano de 2007, o clube participará da competição internacional Taça Libertadores da América. Essa é uma grande oportunidade para o clube atingir o patamar de 40 mil sócios.

Conforme matéria veiculada no jornal Zero Hora (17 de setembro de 2006), o clube opera com um déficit mensal de R\$ 300 mil. Para que o clube possa

equacionar essa conta, é necessária a adesão de aproximadamente 9 mil sócios ao clube, passando dos atuais 31 mil para o nível de 40 mil sócios.

O leitor pode estar se perguntando: “mas o que fará com que o torcedor tome a decisão de se tornar um sócio do clube?” Aproveitando o momento em que o clube participa de uma competição internacional, anúncios na mídia apresentando *slogans* como “Seja parte dessa história” ou “Nada se compara a ver isso ao vivo” são temas que podem atingir o objetivo de atrair torcedores para se tornarem sócios do clube. Essa é uma estratégia viável, tendo em vista a análise realizada previamente do mercado-alvo em questão. Relembrando, o clube está identificado mais com as classes A e B(51,5%) o que mostra a pesquisa *Top of Mind 2005*, da revista Amanhã.

7.5.2 Otimização de vendas no Rio Grande do Sul, em dias de jogos de Campeonato Gaúcho de Futebol

Este objetivo mercadológico visa ao incremento de vendas de uma das principais fontes de receita do clube, que é a venda de produtos licenciados.

A estratégia a ser adotada é a **expansão** de mercado, uma vez que se pretende aumentar o número de produtos vendidos para consumidores totalmente novos. A expansão de mercado é quase sempre acompanhada de promoções, ou melhores, ou mais freqüentes. É exatamente aí que entra o detalhamento do plano de ação a ser elucidado: os torcedores do interior do Rio Grande do Sul são considerados torcedores midiáticos, ou seja, acompanham as notícias do clube pelos meios de comunicação (jornais, televisão, *Internet*, etc).

O clube pode aproveitar o potencial de consumo por produtos licenciados da marca Grêmio da seguinte maneira: criar uma unidade móvel, uma loja que viaja junto com o clube nos dias de jogos no interior do estado, durante o Campeonato Gaúcho de Futebol. Para isso, o clube tem de adaptar um ônibus para vender os produtos da marca Grêmio.

A sugestão é fazer essa adaptação em um ônibus, com entrada pela porta da frente, com exposição dos produtos ao longo da extensão do veículo. Haveria também uma roleta no fundo do ônibus, por onde os torcedores passariam, a fim de fazer um controle da quantidade de torcedores visitantes e também um levantamento do valor do ticket médio, levando-se em conta o número de visitantes totais divididos pela receita total. O número de funcionários para esse projeto é dois: um ficaria na roleta, recebendo os pagamentos e outro na exposição dos produtos. Um motorista terceirizado seria contratado para a prestação desse serviço.

Ao analisar a venda de produtos licenciados do clube na loja Grêmio Mania, utilizando como ano-base 2005, verifica-se que a média mensal de vendas do clube fica ao redor de R\$ 250 mil. Como o clube joga, na média, quatro partidas no seu estádio durante um mês, obtém-se o número de receita equivalente à R\$ 62,5 mil por jogo, na venda de produtos na loja do estádio. Ao viajar para o interior do estado, durante o Campeonato Gaúcho, o clube deixa de obter essa receita. Além disso, durante o campeonato estadual, os jogos do Grêmio, no interior do estado, estão concentrados, historicamente, nas mesorregiões com as maiores rendas por domicílio do Rio Grande do Sul, conforme dados do IBGE (Censo, 2000). Ver tabela a seguir:

Tabela 4

Mesorregiões do Estado do Rio Grande do Sul	Rendimento médio por domicílio, em reais (R\$)
Média	799,85
Centro Ocidente	755,18
Centro Oriente	623,22
Metropolitana de Porto Alegre	950,53
Nordeste	889,53
Noroeste	617,52
Sudeste	641,73
Sudoeste	653,82

Fonte: IBGE, Censo 2000.

O intuito é manter receitas de produtos licenciados mesmo em dias de jogos no interior gaúcho, no patamar de, pelo menos, 25% do valor que é obtido nos jogos em Porto Alegre. Isso forneceria um faturamento bruto por jogo de R\$ 15,6 mil. Se multiplicarmos esse valor por quatro (número de jogos no interior no período de um mês), teremos uma receita bruta de R\$ 62,5 mil. Tendo em vista que quatro meses é o tempo de duração da competição, o faturamento bruto total com esse plano de ação seria de, aproximadamente, R\$ 250 mil.

As vendas de produtos licenciados no clube se concentram, principalmente, na loja Grêmio Mania, no complexo do Estádio Olímpico, em Porto Alegre. Se implementado esse projeto, a receita continuaria concentrada, no entanto, numa proporção menor e diversificada. A implementação desse plano é para o Campeonato Gaúcho de 2008.

7.5.3 Estabelecer programa de criação de novos torcedores

Para esse objetivo, a estratégia é a **expansão** de mercado. A intenção é aumentar a gama de produtos vendidos para consumidores totalmente novos. O plano de ação consiste no seguinte: durante uma semana do mês das férias escolares (de preferência o mês de julho), o Grêmio ofereceria um pacote que incluiria hospedagem, alimentação, kit Puma do Grêmio, camisetas de treinamento e certificado de participação, com cerimônia de formatura para crianças entre 10 e 16 anos que terão a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia de um atleta profissional.

Esse projeto de *Marketing* seria viabilizado em parceria com alguma grande empresa que quisesse ver sua marca participando de um acontecimento de caráter social.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, em parceria com uma Fundação de uma determinada empresa, por exemplo, ofereceria uma programação especial de férias para divulgar a metodologia do ensino de futebol, com treinamentos supervisionados por professores da categoria de base do clube.

O nome desse projeto seria **Grêmio Training** e o local seria a sede de Eldorado do Sul, região metropolitana de Porto Alegre.

O intuito é fixar a imagem da marca Grêmio e criar uma identificação com o clube. Obviamente, fica difícil dimensionar os efeitos desse plano de ação no curto prazo. Entretanto, é sabido que ações desse tipo são eficazes na medida em que se pretende criar uma demanda no médio e longo prazo. Uma vez implementado, espera-se um retorno no que diz respeito ao número de produtos vendidos da marca Grêmio e presença nos jogos. O clube pode implementar o projeto a partir das férias escolares de julho de 2008.

7.5.4 Transformar o complexo do Estádio Olímpico num espaço que obtenha receitas durante o ano inteiro, não somente em dias de jogos

Nenhum negócio prospera se permanecer fechado durante 300 dias no ano. É assim com os clubes do futebol brasileiro. E com o Grêmio não é diferente. Abrir em dias de jogos e esperar com que a receita do *matchday* seja suficiente para cobrir todas as despesas e ainda realizar lucro é pretensão dos atuais administradores do futebol.

A estratégia que caracteriza o plano de ação a seguir é a **diversificação**. A diversificação é caracterizada pela criação de novos produtos para novos clientes e é exatamente nesse ponto que consiste o plano de ação que pretende tornar o complexo do Estádio Olímpico numa fonte de receitas durante o ano todo.

Como qualquer outra empresa, o clube deve começar a enxergar o seu negócio como um comércio, uma empresa que precisa pagar seus impostos, seus recursos humanos, seus fornecedores e, depois de tudo, obter lucro.

Uma das premissas básicas quando realizamos um investimento é a questão da diversificação. É sugerido pelos profissionais das finanças que se diversifiquem os investimentos de modo a, principalmente, reduzir os riscos da operação.

Pois bem, o que deve ser executado é construir um shopping comercial no complexo do estádio, de modo a obter receitas com locações de espaços aos lojistas. O local seria onde é hoje o campo suplementar do estádio. Naquele espaço, construir-se-ão lojas para que comerciantes e empreendedores de diversos segmentos pudessem comercializar seus produtos. Haveria espaços para lojas de roupas, praça de alimentação, agências bancárias, salas de cinema, farmácias, perfumarias, tabacarias, a conveniência de um estacionamento e uma grande academia de ginástica.

Dessa maneira, haveria receita cotidiana para o clube, diversificando suas fontes, reduzindo seus riscos e tornando-se menos dependente dos direitos de transmissão de TV.

Escrevendo assim, parece fácil. Não é. O estabelecimento de uma grande parceria para esse mega projeto é essencial para o sucesso do plano. Já existem pelo menos três propostas para o clube tornar essa meta viável, segundo reportagem publicada em 24 de outubro de 2006, no jornal Zero Hora.

A estimativa, segundo mesma matéria, dos custos das obras para tornar o Estádio Olímpico um espaço moderno de entretenimento, lazer e comércio fica em torno de R\$ 100 milhões, algo inimaginável para o clube custear sozinho.

O parceiro custearia a obra e o clube cederia, até que se amortizassem todos os custos, direitos de participação nas vendas de produtos licenciados e direitos de participação nas rendas de jogo. Outra alternativa é permitir que o nome do estádio seja cedido ao patrocinador da obra, sem participação nas vendas de produtos licenciados. É o que se chama no mercado de gestão esportiva de *Naming Rights*, uma prática que tem se tornado bastante comum no mercado. O exemplo mais próximo que temos é o Atlético Paranaense, que em 2005, tornou-se o primeiro clube do futebol brasileiro a assinar um contrato de *Naming Rights*. A empresa Kyocera adquiriu o direito de rebatizar o estádio e, assim, a Arena da Baixada passou a se chamar Kyocera Arena.

Portanto, uma parceria é o modo viável de tornar esse plano concreto, tendo como prazo, um período de 4 a 6 anos, sendo realizado em etapas, já que o clube continuaria disputando suas partidas no seu próprio estádio.

Este novo formato de complexo esportivo é uma tendência mundial, uma vez que os organizadores de grandes eventos esportivos têm observado a necessidade

de obter retornos financeiros mais rápidos em virtude dos altos investimentos realizados.

7.6 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

A implementação do plano de *Marketing* requer um esforço de equipe, assim como seu planejamento. Não há como colocar um plano em funcionamento sem sincronizar as atividades de toda a organização. Um dos melhores métodos para a implementação de qualquer projeto é estabelecer um cronograma.

Quanto ao controle, este deve ter como função principal estabelecer uma sintonia fina entre o plano de *Marketing* e as mudanças significativas no mercado ou em todo o ramo de negócios. Reparos ou mudanças freqüentes podem prejudicar muito o processo de comercialização e fazer com que os esforços de controle fiquem mais difíceis de realizar. Cabe, então, estabelecer um cronograma estabelecendo os objetivos mercadológicos em estudo, suas respectivas metas e a referência temporal do plano. Ver tabela 5 abaixo:

Tabela 5

	Objetivos mercadológicos	metas	término
1	Aumentar nº de sócios	30%	Jul/07
2	Aumentar vendas produtos licenciados no RS	100%	Abr/08
3	Programa de criação de novos torcedores	-	Jul/08
4	Transformação complexo Estádio Olímpico	-	Dez/13

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A observação mais recorrente que se pode fazer é de que os clubes brasileiros vivem situações incomuns dentro de um ambiente de negócios. Sua miopia administrativa, de razões históricas, pela origem amadora, criou dificuldades das quais será difícil sair no curto prazo.

Tem-se a impressão de que os clubes se encontram em um ambiente de negócios em que todos os que estão a sua volta estão a fazer bons negócios ou a sobreviver. Os clubes, em si, estão afogados em dívidas, inclusive com o INSS, e pressões de caixa para arcar com os altos salários de seus jogadores, técnicos e eventuais dirigentes remunerados.

As televisões faturam imensas quantias enquanto os clubes recebem de direitos de transmissão apenas e tão somente o valor equivalente ao estádio cheio. Considero isso uma inconsciente volta ao passado, como se dissesse ao clube que é disso que ele vive, como sempre foi desde o tempo em que lavadeiras de bairro lavavam os uniformes dos jogadores.

À volta dos estádios encontram-se uma profusão de mercadores vendendo produtos alimentícios de procedência às vezes duvidosa, produtos piratas ou falsificados sem que ninguém faça nada a respeito, ao passo que para um clube abrir uma loja em sua própria arena, muitas dificuldades são criadas; muito é pensado na sua viabilidade financeira.

Conclui-se que os clubes são prisioneiros de suas próprias ferramentas de gestão desenvolvidas em práticas que a cada ano se repetem; as estruturas paralelas de poder se estabeleceram, desde as torcidas organizadas até o comércio ilegal de produtos associados à marca.

O futebol brasileiro precisa de um novo posicionamento perante o mercado; abordar cada segmento com um *Marketing mix* diferente, com um portfólio de produtos configurado para cada camada da população. O futebol precisa deixar de ser estigmatizado como diversão para as camadas inferiores da população, é necessário que as arenas tenham assentos econômicos, intermediários e superiores em sua qualidade, é preciso alcançar estes consumidores. Um torcedor deve poder comprar a camisa oficial de seu time antes, durante ou após um jogo importante; neste caso se compra muito mais que a camisa, se compra o atestado de sua ida a

aquele jogo específico, seja ela a cópia fiel da camisa de jogo ou linhas mais populares que combatam a pirataria ou a falsificação.

Uma das formas estudadas neste trabalho é a de construir uma arena esportiva e obter receitas sustentáveis com sua utilização, não apenas em seu uso próprio, mas também como um meio de ganhos com publicidade, locação de espaços físicos e publicitários dentre outras formas.

Em última análise, nenhuma ação isolada irá resolver o problema de geração de receitas de modo constante para os clubes. Cabe, pois, como proposta, uma execução conjunta de todos os planos de ações delineados para que se possam atingir os objetivos mercadológicos traçados. Por último, cabe salientar que, para o sucesso desse e de qualquer Planejamento Estratégico de *Marketing*, nessa ou em qualquer outra organização, o país deve oferecer as condições básicas para que se tenha um ambiente favorável à realização desse negócio. O bom ambiente econômico é fundamental para atrair os parceiros internacionais, os quais necessitam, em suas análises de investimento, classificar o Brasil como um país que detém políticas econômicas sólidas, portanto.

REFERÊNCIAS

Aguiar, Marco Antônio de Souza. Manual básico de pesquisa de mercado. São Paulo. Edição Sebrae, 1998.

Ansoff, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo. Ed. Atlas, 1990.

Audiência Pública pela CPI do futebol. Disponível em: <http://www.alsp.br>
Acesso em: 14/07/2006.

Azevedo, Gustavo Carrer I., Saiba mais sobre pesquisa de mercado. São Paulo. Edição Sebrae, 2004.

Benfica, Luís Henrique. Uma arena na Azenha. **Zero Hora**, Porto Alegre, 24, Outubro, 2006. Caderno Esportes, 1p.

Benfica, Luís Henrique. Revigorado. **Zero Hora**, Porto Alegre, 17, setembro, 2006. Caderno Esportes, 1p.

Brooks, C. New aerobics markets. *Fitness Management*, p. 28-31, 1990.

Cobra, Marcos. Administração Estratégica do Mercado. São Paulo. Ed. Atlas, 1991. 156 p.

Cohen, W. A. **Marketing planning guide**. 2 edição. New York. Ed. Wiley, 1998.

CPI do Futebol. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/web/relatorios/cpi>
Acesso em: 18/10/2006.

Da Rocha, Ângela; Christensen, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 1ª edição. São Paulo. Ed. Atlas, 1987. 350 p.

Estudos do Futebol. Disponível em: <http://www.fgv.br/estudos>
Acesso em 24/06/2006.

Freire, Gilberto. O Negro no futebol brasileiro. Rio de Janeiro. Ed. Civilização Brasileira, 1964. p. 3.

Garber, Rogério. Inteligência competitiva de mercado. São Paulo: Madras, 2001.

Hiebing, R. G. & Cooper, S. W. The successful marketing plan. Lincolnwood, NTC Business Books, 1995.

Kotler, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª edição. São Paulo. Ed. Atlas, 1996. 676 p.

Kotler, P. Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. Upper Saddle River. Ed. Prentice Hall, 1997.

Kulczynski, Zento. Marketing no futebol. Entrevistador: Joni Vargas Corrêa de Barros. Porto Alegre, 2006.

McCarthy, E. Jerome; William, Perreault Jr. Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo. Ed. Atlas, 1997. 397 p.

Mullin, J. B; Hardy, S; Sutton, A. W. **Marketing Esportivo**. 2ª ed. São Paulo: Bookmann, 2004.

Murphy, Dallas. Marketing: descomplicando conceitos: soluções dinâmicas. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2000. 330 p.

O crescimento econômico da China. Disponível em: <www.frbatlanta.org/invoke> Acesso em: 08/11/2006.

Old Trafford. Disponível em: < <http://www.manut.com/oldtrafford>> Acesso em: 17/09/2006.

Renda Bairros Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo>> Acesso em: 01/06/2006.

Ries, Al; Trout, Jack. Marketing de Guerra 2: bottom-up marketing. São Paulo. Ed. McGraw-Hill, 1989.

Shewe, Charles D.; Smith, Reuben M. Marketing: Conceitos, casos e aplicações. São Paulo. Ed. McGraw-Hill, 1982. 564 p.

Wrenn, B., Warren, W. E. Marketing planning guide. New York. Haworth Press, 1997.

ANEXO A - ENTREVISTA

Entrevista com Sr. Zento Kulczynski , gerente de marketing do clube.

Instituição: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense

Data: 26 de outubro de 2006

Dados demográficos

1) Qual a dimensão do mercado do clube?

R: *“Seis milhões de torcedores”*.

2) Distribuição do universo por:

a) Faixa etária: predominância de jovens

b) Gênero: aumento do número de mulheres e jovens

c) Classe social: sem distinção, embora exista pesquisa que mostre uma segmentação natural do mercado para as classes A e B.

Receitas

3) As principais fontes de receita dos clubes são: direito de transmissão, acordos comerciais e matchday. Existem ações para tornar o clube menos dependente da tv a fim de equilibrar os percentuais de participação das contas de receita?

R: *“Existe um esforço de marketing para, principalmente, aumento nas vendas de produtos licenciados”*.

4) Em matéria publicada no jornal zero hora em 16 de julho de 2006, o vice de administração do Sport Club Internacional Giovani Luigi afirma

que, “com 50 mil sócios e gestão moderna, é possível fazer futebol com lucro no Brasil”. Você concorda? Por quê?

R: *“Concordo sem contar dívida antiga. Se os clubes pudessem começar do zero com o atual número de sócios, seria o modelo ideal. No entanto, existem as dívidas com o INSS, as quais precisam ser pagas, pois a falta de pagamento impossibilita linhas de financiamento para os projetos do clube. A Timemania ajudará muito nesse sentido”.*

5) Qual a estratégia para tornar um clube rentável?

R: *“Pensamento de criação de conta corrente para criação de um fundo, sobretudo quanto aos clientes do exterior”.*

6) Quando se fala em matchday, falamos das receitas em dia de jogo, muito bem trabalhada pelas agremiações do futebol europeu, sobretudo no que diz respeito à venda de produtos licenciados. O que pode ser feito para aumentar a receita sobre esse aspecto?

R: *“Trabalhar mais o mercado de modo segmentado, estabelecendo produtos para cada segmento do nosso mercado”.*

Comportamento

7) No programa Fantástico de 17 de setembro de 2006, foi veiculado um estudo da UERJ, segundo o qual 78% dos torcedores que deixaram de ir ao estádio de futebol apontam a falta de segurança como o principal motivo para essa tomada de decisão. O que o clube tem feito para garantir a segurança do seu público?

R: *“Monitoramento com câmeras 24 horas, 100 seguranças particulares por jogo, reuniões periódicas com BM e polícia civil, Gente capacitada em segurança”.*

Instalações

8) Qual a percepção do dirigente quanto aos seguintes itens :banheiros, estacionamento, assentos e alimentação?

R: *“Há uma preocupação clara quanto, principalmente, à questão de assentos, banheiros e alimentação. A estratégia é começar o realinhamento do estádio para os novos moldes de exigência pelo setor de tribunas, camarotes e cadeiras locadas. Aliás, os setores de tribuna e cadeiras já apresentam reestruturadas as suas instalações de banheiros e setor de alimentação, com contrato firmado junto ao grupo Opinião”.*

Perspectivas

9) Segundo a consultoria Delloitte, o custo para construir um novo estádio no Brasil, nos moldes europeus e padrões fifa, é cerca de R\$ 1.000,00/assento. Em relação ao Beira-Rio, o Olímpico tem ligeira desvantagem quanto á localização e acomodações. Copa 2014. O Grêmio e seu depto de marketing estão agindo para que o estádio Olímpico possa ser sede de jogos da copa?

R: *“O clube não tem essa ambição de ser sede da copa de 2014. Existem outras prioridades como o investimento forte no CT de Eldorado do Sul”.*

10) O que o clube tem feito para conquistar novos torcedores?

R: *“Benfeitorias no estádio”.*

CURRÍCULO

Rua Sta Terezinha, (51)9258-5505
291/202 Bairro Santana barrosjv@yahoo.com
Poa/RS

Joni Vargas Corrêa de Barros

Objetivo	Vencer na vida		
Experiência	2005–2006	Banco Personnalité	Porto Alegre-RS
	Agente Operacional		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestação de serviços bancários a clientes de alta renda. ▪ Serviços de tesouraria. 		
	2004-2005	Banco Itaú S.A.	Porto Alegre-RS
	Agente Comercial		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendas de produtos bancários, empréstimos às pessoas físicas e jurídicas. 		
	2000-2004	Banco Itaú S.A.	Porto Alegre-RS
	Caixa		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contato direto com público na prestação de serviços bancários. 		
	1999-2000	Lojas Arapuá S.A.	Porto Alegre - RS
	Vendedor		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedor destaque da loja Shopping Iguatemi. 		
Formação	2000-2006	Universidade Federal do RS	Porto Alegre-RS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bacharelado em Administração de Empresas 		
Interesses	Cozinhar, ir ao estádio de futebol, dirigir automóvel.		
Talentos	Nível avançado do idioma inglês (curso Wise up); conhecimento profundo do mercado de fundos de investimentos; curso de mercado de capitais na corretora de valores mobiliários Solidus (uma das maiores de Porto Alegre/RS).		



JONI VARGAS CORREA DE BARROS 104658

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	A	-	Matriculado	4
2006/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	B	B	Aprovado	4
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	B	Aprovado	4
2006/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	B	Aprovado	2
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2006/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	C	Aprovado	2
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	B	Aprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	A	Aprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	A	Aprovado	2
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	C	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	B	Aprovado	6
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	B	Aprovado	4
2004/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	A	Aprovado	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2002/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	-	Afastado	6
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	-	Afastado	4
2002/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	-	Afastado	4
2002/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	-	Afastado	4
2002/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	-	Afastado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	C	Aprovado	4
2001/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	B	Aprovado	4
2001/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2001/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	A	Aprovado	6
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	F	C	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	B	Aprovado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	F	A	Aprovado	4
2000/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	C	C	Aprovado	4
2000/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2000/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	A	Aprovado	4
2000/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	B	A	Aprovado	4
2000/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	B	Aprovado	6
2000/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	A	Aprovado	4
2000/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	A	Aprovado	4
2000/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	B	Aprovado	4
2000/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	H	A	Aprovado	4

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR

Conceito final:

Porto Alegre, de de 2006.

Professor Orientador: José Carlos Fiorioli

Disciplina: Estágio Final (ADM 01197)

Área de concentração: