

# POSICIONAMENTO DE BAIXO CUSTO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING NO GERENCIAMENTO DO FUTEBOL: O CASO DO INTER/SM<sup>1</sup>

## THE LOW COST POSITIONING AS A MARKETING STRATEGY ON SOCCER MANAGEMENT – THE INTER/SM CASE

Mauro Myskiw<sup>\*</sup>  
Sérgio Carvalho<sup>\*\*</sup>

---

### RESUMO

O estudo procurou analisar como e por que os dirigentes do Inter/SM incorporaram (ou não) a estratégia de liderança no custo total da produção nas decisões de gerenciamento do clube, no ano de 2002. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único holístico, do tipo explanatório. A coleta de dados foi baseada em várias fontes de evidências – entrevistas, documentação, registro de arquivos e observação direta. A análise foi desenvolvida a partir da categorização dos conteúdos, seguindo o modelo qualitativo, em que se recorreu a indicadores não-frequências capazes de permitir inferências, tanto pela presença como pela ausência. Foram verificados esforços de baixo custo na produção, os quais foram direcionados para a venda, visando à penetração no mercado do entretenimento e de ferramenta de marketing sustentada pela ação dos voluntários e apoiadores, como fonte de mão-de-obra e infra-estrutura.

**Palavras-chave:** estratégia. Gerenciamento. Futebol.

---

### INTRODUÇÃO

A fundação da maioria dos clubes que gerenciam o futebol profissional brasileiro ocorreu na primeira metade do século XX, com um importante papel na sociedade brasileira. São organizações que vêm, ao longo dos anos, reproduzindo a cultura brasileira das relações pessoais. Mas, no seu desenho atual, a estrutura reprodutora da malandragem e da filantropia não tem mais condições de ser responsável pelo desenvolvimento e promoção do futebol profissional (FERNANDES, 2000). Em termos gerais, afirma Santos (2003), o modelo de gerenciamento do futebol tem evoluído, mas essa melhora deve-se a decisões ou pressões externas, tais como decisões da FIFA, concorrência e mudanças na legislação esportiva.

No cenário brasileiro atual, os clubes que gerenciam o futebol profissional fazem parte do

Sistema Nacional do Desporto, que congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto. Legalmente, os clubes são denominados *entidades de prática desportiva*, pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, tendo suas competências definidas em seus estatutos, conforme reza o art. 16 da Lei 9.615/98. A entidade de prática desportiva envolvida em competições de atletas profissionais é considerada profissional (Lei 10.672/03, art. 27, § 10), sendo a exploração e a gestão do desporto profissional exercício de atividade econômica.

O futebol profissional é um produto e se caracteriza, por si mesmo, como um composto de elementos tangíveis e intangíveis inter-relacionados, que oferece inúmeros benefícios

---

<sup>1</sup> Este artigo faz parte da dissertação intitulada Princípios Estratégicos e Táticos de Marketing no Gerenciamento do Futebol: o caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, defendida no Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano, CEFD/UFSM. O trabalho foi financiado pela CAPES.

\* Professor de Educação Física, Mestre em Ciência do Movimento Humano pelo PPGCMH/CEFD/UFSM, mestrando em Administração pelo PPGA/UFSM, professor do Curso de Educação Física da FADEP, Pato Branco/PR.

\* \* Prof. Dr. Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano do CEFD/UFSM.

(BROOKS, 1994). Está centrado em um núcleo de benefícios composto por três elementos – a saúde, a diversão e o social –, em que o desenvolvimento das estratégias de *marketing* esportivo obedece a alguns aspectos singulares: 1) as organizações (em geral) cooperam e competem entre si simultaneamente – os clubes de futebol dependem do equilíbrio entre os competidores; 2) os consumidores se consideram *experts*, devido à experiência esportiva e à identificação com a modalidade e, por isso, não deixam passar em branco as oportunidades de conhecer e até mesmo influenciar nas alterações do produto; e 3) a demanda tende a flutuar amplamente, tendo em vista aspectos de calendário, estações do ano, regularidade de resultados, entre outros fatores (MULLIN, HARDY, SUTTON, 1995).

Como produto, o futebol brasileiro precisa ser aprimorado para poder dar rentabilidade ou equilíbrio financeiro aos clubes, para que os negócios desse esporte possam ser concretizados de forma condizente com seu potencial. O Brasil possui os melhores jogadores do mundo, mas isso não garante equilíbrio financeiro aos clubes, pois a maioria participa de torneios deficitários, prestigiados por um público reduzido, e não consegue remunerar adequadamente seus jogadores. Em geral, a saída tem sido a negociação dos jogadores. Os pequenos clubes têm uma situação ainda mais grave, gerada pela inatividade. O inchaço dos campeonatos de primeira divisão determina a pouca atratividade dos campeonatos de segunda divisão, já que o nível técnico é um elemento fundamental na formação do produto.

Isso significa que somente produzir um espetáculo-jogo não é suficiente para garantir a sua venda, mesmo quando o produto é fortemente institucionalizado num mercado do entretenimento como o futebol. Muitos clubes brasileiros, sobretudo os de pequeno porte, viram aumentar sua dificuldade de sobrevivência no mercado e dependem hoje fortemente dos esforços de *marketing* para posicionar seu produto e prosseguir levando o seu nome em competições locais, regionais e nacionais. É cada vez mais fundamental aos clubes do futebol profissional cultivar relacionamentos progressivos com os clientes e

colaboradores, buscando vínculos alinhados, num ambiente de reciprocidade.

Numa realidade de competitividade crescente e dinamicidade que presencia o mercado do produto futebol, o desenvolvimento de estratégias que garantam vantagem competitiva revela-se cada vez mais essencial ao crescimento e/ou à sobrevivência dos clubes. Constatou-se essa realidade nas ações dos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria (Inter/SM), que, para enfrentar as dificuldades, buscaram reposicionar o produto.

O Esporte Clube Internacional de Santa Maria, nosso estudo de caso, foi fundado em 16 de maio de 1928. Desde 1942 (ano em que se tornou profissional) tem participado de competições estaduais e nacionais. Atingiu o melhor desempenho de sua história na década de 1980, tendo sido campeão do Interior do RS em 1981. Participou da Taça de Ouro, divisão principal do futebol brasileiro, em 1982, terminando na 22ª colocação. Na década de 1990 alternou bons e maus momentos, voltando à divisão principal em duas oportunidades. No ano de 2000 realizou reformas importantes no seu estádio (o Presidente Vargas, com capacidade para 12 mil torcedores) e voltou a disputar o campeonato brasileiro, Série C, da Copa João Havelange, porém não conseguiu se manter no grupo principal do futebol gaúcho, voltando à Série B da 1ª Divisão.

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

Trata-se de um pequeno clube do futebol brasileiro que, como os demais, enfrenta grandes dificuldades, sobretudo financeiras. O aumento dos custos de produção, a extinção do passe e modificações no vínculo do jogador com o clube, o desestímulo à formação de jogadores, a crescente infidelidade dos torcedores e crescente

aumento da concorrência local na categoria entretenimento (base dos seus negócios) representam alguns fatores que determinaram essa situação. Seus dirigentes procuram otimizar os poucos recursos existentes, cortando gastos e potencializando a capacidade de gerar receitas, sendo levados a incorporar o posicionamento de baixo custo como enfoque que garanta uma vantagem competitiva, para fazer frente às mudanças e demandas do mercado em que participa. Nesse enfoque, o clube trabalha para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, de modo a oferecer preços mais baixos do que os seus concorrentes (nas categorias entretenimento e ferramenta de *marketing*) e conquistar maior participação no mercado.

Diante disso, o objetivo do estudo foi analisar como e por que os dirigentes do Inter/SM incorporaram (ou não) a estratégia de liderança no custo total da produção nas decisões de gerenciamento do clube, no ano de 2002.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O conceito de estratégia adotado no presente estudo foi desenvolvido por Michael Porter em 1980. De acordo com Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva de uma empresa é relacioná-la ao seu meio ambiente. Esse autor identificou cinco forças competitivas básicas na indústria a serem enfrentadas pelas organizações, sendo que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro. As cinco forças são: 1) fornecedores e seu poder de negociação; 2) os entrantes potenciais que ameaçam; 3) os compradores e seu poder de negociação; 4) a ameaça dos produtos substitutos; e 5) a própria rivalidade entre as empresas existentes.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, de acordo com Porter (1986), existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: 1) liderança no custo total, 2) diferenciação, e 3) enfoque. Seja qual for o enfoque adotado, o autor afirma que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente” (p. 52), significando escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de

atividades para proporcionar um *mix* único de valor.

No caso da liderança no custo total – ora tema de estudo - a organização deve trabalhar arduamente para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, com a finalidade de oferecer preços mais baixos do que os seus concorrentes e conquistar uma grande participação no mercado. A estratégia de baixo custo consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas ao menor custo de produção a fim de competir com menor preço no mercado. Esta estratégia exige instalações eficientes, redução de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas, minimização do custo em áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, entre outros esforços (PORTER, 1986).

Vale lembrar, não obstante, que a estratégia não significa tão somente eficácia operacional ou busca de posicionamento. Frente à dinamicidade do mercado e ao ambiente de hipercompetitividade observados nas indústrias, deve-se constantemente buscar a sustentabilidade da posição estratégica selecionada, o que exige a adoção de posições excludentes e compatibilidade das escolhas, tendo em vista a proteção contra os imitadores e os reposicionadores.

Com o futebol profissional não é diferente, pois presencia uma realidade onde a competitividade é saliente. Os concorrentes do futebol profissional, especialmente nos setores de entretenimento, ferramenta de *marketing*, informação/imagem esportiva e formação/desenvolvimento de jogadores, tornarão qualquer hesitação em oportunidade de crescimento. Essa concorrência pelo mercado exige dos dirigentes consciência competitiva para além das quatro linhas do gramado ou dos portões do estádio.

Assim, o planejamento e operacionalização dos esforços estratégicos de *marketing* na gestão do produto futebol são atividades de extrema relevância, pois é a partir dessas ações que os clientes se posicionam para efetivação de um relacionamento de negócio. Porém, não é fácil a tarefa do gestor, uma vez que o produto final é um composto de uma série de produtos inter-

relacionados (BROOKS, 1994), e o mais óbvio e mais importante critério de qualidade, o próprio jogo, muitas vezes é associado com a incerteza do resultado, sendo o maior determinante da satisfação do consumidor (SUTHERLAND; HAWORTH, 1986).

Além disso, a satisfação do consumidor pode ser também determinada pelos arredores físicos em que o jogo é assistido, o que Mullin, Hardy e Sutton (1995) denominaram de ramificações, sobre as quais afirmam que devem ser desenvolvidos esforços de *marketing*, sobretudo em virtude da inconsistência do núcleo do produto – o jogo.

Outra peculiaridade do produto é que os consumidores são simultaneamente coprodutores, isso porque o número de espectadores e o comportamento da torcida podem também contribuir para a satisfação do consumidor. Para Minquet (2001), isso é comum no futebol, porque este produto é de natureza agregada (depende de esforços de jogadores, dirigentes, voluntários, apoiadores) e complementar (depende do trabalho das entidades de administração, da qualidade e valor dos adversários).

Diante dessa composição de elementos do futebol profissional pretendeu-se entender a possibilidade de utilização ou não do enfoque de baixo custo na sua gestão, procurando saber se essa diferença qualitativa na natureza do produto é refletida parcialmente nas estratégias de *marketing*.

### CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único holístico, do tipo explanatório, em que se abordou o problema de pesquisa de forma qualitativa. O estudo de caso único holístico é baseado no exame de uma unidade de análise (YIN, 2001). No caso deste estudo, a natureza do problema demandou a abordagem de *decisões estratégicas de posicionamento de baixo custo selecionadas pelos dirigentes*.

O estudo de caso é uma estratégia adequada para o estudo de acontecimentos contemporâneos, sobretudo quando não se podem manipular comportamentos relevantes, onde questões do tipo *como* e *por que* atuam constantemente (YIN, 2001). O fundamento

lógico para justificar o estudo no ambiente do Inter/SM foi o seu potencial de caso revelador. Poucos estudiosos tiveram a oportunidade (ou mesmo o interesse) de investigar a incorporação dos pressupostos estratégicos de *marketing* esportivo em clubes de pequeno porte do futebol brasileiro, mesmo sabendo que tais informações são facilmente encontradas em todo o país.

A estratégia de estudo de caso foi utilizada com propósito explanatório, isto é, para propor explicações concorrentes sobre o posicionamento estratégico de *marketing* no gerenciamento do futebol profissional, tendo em vista o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Isso foi realizado tendo como matriz teórica: o posicionamento estratégico genérico de baixo custo proposto por Porter (1986) para enfrentamento das 5 forças da indústria; e as características da gestão do produto esportivo (futebol) apresentadas por Sutherland e Haworth (1986), Mullin, Hardy e Sutton (1995), Minquet (2001) e Desbordes, Ohl e Tribou (2001).

A coleta de dados foi baseada em várias fontes de evidências – entrevistas, documentação e observação direta. Foram utilizados regulamentos da Divisão de Acesso, tabelas, relatórios internos, matérias veiculadas nos jornais A Razão e Diário de Santa Maria, mapas, estatísticas da cidade de Santa Maria e entrevistas realizadas com as pessoas que tomavam as decisões gerenciais no ambiente do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, no ano de 2002.

A seleção das pessoas foi realizada a partir da técnica de observação da dinâmica de trabalho. Fizeram parte da amostra o presidente da gestão 2001-2002, o presidente da gestão 2002-2003, o vice-presidente de futebol da gestão 2001-2002, o vice-presidente de futebol da gestão 2002-2003, o vice-presidente de *marketing* da gestão 2001-2002 e o vice-presidente de *marketing* da gestão 2002-2003.

As entrevistas com os dirigentes foram agendadas com antecedência. Num primeiro momento procedeu-se a um encontro para apresentar os propósitos do estudo e marcar dia e hora da realização da entrevista. No segundo momento foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, isto é, com a utilização de um roteiro de questões pré-elaboradas a partir da

fundamentação teórica, tendo em vista a gestão estratégica de *marketing* no futebol, especificamente sobre a unidade de análise do estudo.

As entrevistas foram gravadas em minifita cassete, para posterior transcrição. Nesse processo, optou-se pela realização de uma melhoria do texto, com a preocupação de manter o sentido intencional dado pelo narrador, que articula seu raciocínio com as palavras. Vícios de linguagem, erros de gramática, palavras repetidas foram corrigidos.

A análise dos dados coletados foi desenvolvida a partir dos estudos de Bardin (1977). A autora determina alguns passos essenciais ao processo, tendo como base a categorização das informações a partir da leitura dos dados, para posterior análise do conteúdo. O primeiro passo para a análise foi a realização de leitura flutuante, que consiste em estabelecer contato com as entrevistas e documentos, deixando-se envolver por impressões e orientações do próprio texto. Em seguida a leitura tornou-se mais intensa, a ponto de produzir uma codificação, ou seja, uma transformação dos dados brutos em unidades de registro que permitiram atingir uma representação do conteúdo. Acerca das unidades executaram-se recortes semânticos denominados temas, caracterizados por afirmações relacionadas a elas, sendo preservado o contexto.

A partir disso, foi constituída a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo os objetivos e a matriz teórica escolhida. Sob títulos genéricos, estes agrupamentos de temas comuns foram denominados categorias. As categorias encontradas foram: 1) trabalhadores voluntários; 2) desenvolvimento de parcerias; 3) formação de jogadores; 4) contratações de menor custo; 5) menor custo nas condições de trabalho; e 6) distribuição indireta de ingressos.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se verificar a presença ou ausência de decisões características da estratégia de baixo custo no ambiente gerencial do Inter/SM, identificaram-se 06 categorias que passaram a fazer parte do estudo (trabalhadores voluntários, desenvolvimento de *parcerias*, formação de

jogadores, contratações de menor custo, menor custo nas condições de trabalho e distribuição indireta de ingressos), sobre as quais foram desenvolvidas as seguintes argumentações.

### Trabalhadores voluntários

A possibilidade de dispor de mão-de-obra gratuita – os voluntários é uma característica positiva do ofertante do produto futebol, o que “confere uma vantagem competitiva considerável”, afirmam Desbordes, Ohl e Tribou (2001, p. 362). Recorrer a voluntários, isto é, a mão-de-obra não remunerada, é uma vantagem competitiva evidente, porque diminui os custos e, em consequência, o preço de venda. Nesse caso, a organização pode propor preços mais baixos e ganhar em competência.

Segundo o presidente da gestão 2002-2003, ao assumir o clube em dezembro de 2002, a primeira preocupação “foi a formação de uma equipe de trabalho, principalmente no que tange à parte da receita do clube”. Segundo ele, “existe um grupo muito grande que vem dirigindo o clube. O presidente é o que administra, sendo o responsável, mas o papel dos vice-presidentes é automático, pois eles têm liberdade de ação. Então, são em média 10 vice-presidentes trabalhando”.

No entanto, conforme o presidente do clube da gestão anterior (2001-2002), no começo o número de pessoas envolvidas é grande, mas com o tempo algumas vão se afastando, pois têm seus afazeres e até mesmo receio de ter que arcar com alguma despesa do clube. Assim, o grupo diretivo acaba sendo muito pequeno. Na sua gestão, lembra que “apenas três, quatro pessoas estavam em contato permanente, numa relação estreita. Então, tudo era decidido nesse pequeno grupo e, muitas vezes a palavra final era do presidente, porque alguém tem que assumir a responsabilidade [...]”.

Através do trabalho voluntário da própria diretoria, os gestores do clube têm procurado produzir o produto com o menor custo possível em relação a recursos humanos, tecnologia, publicidade, entre outros fatores. O Vice-Presidente de *Marketing* assim se manifestou sobre o tema, ao comentar a promoção do produto: “As coisas eram feitas de uma maneira de doação, não tínhamos condições de contratar

um profissional de relações públicas, um profissional da área de agência e publicidade”.

O mesmo ocorria com a venda das cotas de patrocínio a colaboração dos voluntários (dirigentes). Lembra o presidente (gestão 2001-2002) que “cabia à diretoria fazer o contato com as empresas conhecidas, procurar o convencimento do patrocínio, pois o vendedor profissional não consegue, o dono da empresa é refratário a esse tipo de abordagem. Ele precisa de um contato com o diretor do clube, que vai expor a situação até em uma forma de apelo mais pessoal [...]”.

Essa realidade também caracterizou a venda do produto patrocínio na gestão 2002-2003. Conforme afirmou o Vice-Presidente de *Marketing* dessa gestão, “cem por cento das vendas de patrocínio ocorreram através de diretores, por influência”, e a venda dos títulos de sócio e de cadeiras foi realizada “através de vendedores e através da secretaria e até mesmo pela própria diretoria, que está trabalhando em cima, pegando e associando o pessoal”.

Foram contratados vendedores, porém, afirmou o presidente do Clube (2002-2003), “80% daquilo que foi vendido até o presente momento, foi por pessoas colaboradoras, ou seja, por pessoas da direção do Clube”, o que tem caracterizado um grande significado dos voluntários nas vendas diretas. Vale lembrar que, na maioria dos casos em que a distribuição é conduzida de maneira indireta, o preço final do produto ao consumidor é mais alto. Sem o envolvimento dos intermediários o custo de oferta do produto esportivo, sobretudo do jogo, espetáculo, mantém-se mais baixo, significando preço mais baixo para o consumidor e margens de lucro mais altas para o produtor.

A participação dos voluntários estendeu-se também a outros serviços necessários ao desenvolvimento do produto, tais como o atendimento médico, que “sempre ficou a cargo do presidente, que também era Médico. Ele fazia esse serviço”, afirmou o Vice-Presidente de Futebol (2001-2002). Já, na gestão seguinte, o médico responsável foi um ex-presidente do Clube, “uma pessoa de larga experiência, que já dirigiu o Clube nessa área por várias vezes e sempre fez um bom trabalho”.

### **Desenvolvimento de *parcerias***

Outra maneira de concretizar a estratégia de baixo custo foi caracterizada pelo desenvolvimento de acordos que os dirigentes denominam *parcerias*<sup>2</sup>. Exemplo dessa categoria foram os relacionamentos com Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação Física e Desportos, e a empresa Santa Catarina, responsável pelo transporte dos atletas e comissão técnica da equipe profissional. Quando não havia a possibilidade de desenvolver os treinamentos nos espaços do Estádio Presidente Vargas, havia a necessidade do “artifício de *parcerias*”, lembra o Vice-Presidente de Futebol (2001-2002).

No desenvolvimento da estratégia de baixo custo, *parcerias* especialmente importantes foram feitas com empresas de materiais esportivos. Na gestão 2001-2002, a empresa ASA forneceu todo o material em troca de *merchandising*. Conforme asseverou o Vice-Presidente de Futebol, em virtude do contrato com a ASA, “se tinha material em abundância - toalhas, material de treino, meias, camisetas, calções, chuteiras, material para viagem, conforme o clima”.

Na gestão seguinte, a empresa Dalla Vequia, de São Gabriel, foi fornecedora de parte do material esportivo, também em troca “da publicidade e também da exploração da venda de camisetas”, afirmou o presidente. A empresa Dal Ponte, de Veranópolis, conforme o Vice-Presidente de Futebol dessa gestão, ofereceu as chuteiras, que são de boa qualidade, em troca de *merchandising*.

A troca de serviços também foi verificada na relação entre os dirigentes do clube e os funcionários/diretores dos meios de comunicação da cidade de Santa Maria. Essa relação não envolveu valores pecuniários, direitos de imagem, por exemplo. O relacionamento foi caracterizado por uma troca de produtos/serviços visando atender aos interesses de ambos. Por um lado, os meios de comunicação utilizam-se do acontecimento esportivo para realizar suas matérias, preencher suas pautas, através de um produto que se encontra em ascensão – a informação esportiva

<sup>2</sup> Nesse artigo, em decorrência do contexto, entende-se o termo **parcerias** como a realização de trocas de serviços e oportunidades, cessão de locais e materiais.

(SHANK, 2002). Por outro, o clube tem a garantia de estar na mídia durante toda a semana, sempre em maior ou menor grau de intensidade e exposição, e na dependência direta do evento promovido. A certeza é que sempre estará presente na mídia. Na imprensa, com maior espaço.

Na gestão 2001-2002 constatou-se a decisão de promoção caracterizada como *trade-out*<sup>3</sup>, representada pela troca realizada como o jornal A Razão, realizada em virtude da alteração do nome da equipe para Santa Maria Esporte Clube. Lembrou o Vice-Presidente de Futebol que “o jornal A Razão combinou com o presidente para participar como patrocinador, levando o nome da empresa no calção dos jogadores. Em contrapartida, abririam espaço para divulgar algumas coisas do clube [...]”. O objetivo, conforme o Vice-Presidente de *Marketing*, era que “divulgassem os jogos, data, adversário, uma chamada dos jogos”.

De acordo com o presidente do clube (2001-2002), “o que acontecia é que os diretores, a cada oportunidade, iam até as rádios, à televisão, aos jornais, passar informações, tentando informar e atrair o público da cidade”, ou “se dava a liberdade total tanto para a imprensa escrita, falada, quem precisar, para trabalhar, a fim de realmente engrandecer, fortalecer a marca [...]”, salientou o Vice de *Marketing*.

Para o Vice-Presidente de *Marketing* da gestão 2002-2003, a própria imprensa fazia a divulgação do clube, pois “ela tem os patrocinadores que patrocinam as jornadas esportivas [...]”. E, de acordo com o presidente (2001-2002) “existem programas de rádio com várias horas semanais dedicadas exclusivamente ao futebol e a nossa cidade e, praticamente ao Internacional, páginas no jornal todos os dias [...]”.

### Formação de jogadores

No caso do produto ofertado pelo Inter-SM, constatou-se o desenvolvimento de estratégias de baixo custo também em relação à produção do jogo (produto genérico). Na formação da equipe, por exemplo, a decisão selecionada na

gestão 2001-2002 foi a formação de atletas pelo próprio clube. Sobre isso, o Vice-Presidente de Futebol do clube afirmou que, somente “contratavam atletas de fora se não tivessem dentro do clube, jogadores que foram formados ou oriundos da categoria de base, de qualidade, que estivessem ao nível do campeonato que imaginávamos encontrar pela frente”. Na contratação daqueles atletas que estavam faltando para completar o elenco “discutiam nomes, pediam sugestões do treinado; a direção também buscava sugestões de nomes. A partir daí, considerava-se a faixa salarial que o clube poderia pagar”. Para tanto, o “técnico tinha que ter um perfil voltado para o que a direção pensava. No caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, tínhamos o perfil de darmos a oportunidade aos atletas jovens que estão surgindo no mercado”.

Esse tipo de decisão tem se revelado uma alternativa para os clubes brasileiros. Segundo Brunoro e Afif (1997), “antes de optar pela contratação de um novo jogador, a comissão técnica deve consultar a equipe de base para saber se existem atletas que reúnem condições de atuar na equipe principal” (p. 70).

Embora o clube contratasse muitos jogadores, o presidente (2001-2002) enfatizou que “a formação dos jogadores era uma de nossas metas, uma das coisas que gostaríamos de trabalhar, e o fizemos”. No entanto, lembrou o presidente, a formação da equipe profissional, a partir da Lei Pelé, tem se mostrado difícil, pois o jogador tem liberdade para jogar onde desejar. Todo o investimento na formação do jogador pode não resultar em retorno na estratégia de baixo custo baseada no desenvolvimento dos atletas, especialmente em equipes pequenas, de pequena projeção em termos profissionais para os atletas.

Diante da realidade encontrada pelos dirigentes do Inter/SM, houve a necessidade de minimizar as despesas com desenvolvimento, valorizando os fatores *voluntários* e *parcerias*, característica muito comum no ambiente do clube, o que não onerava o seu orçamento, não havendo, portanto, maiores custos em relação ao desenvolvimento.

Mesmo assim, o custo fixo de produção do produto (espetáculo) oferecido pelo Inter/SM caracterizou-se como alto. O presidente da gestão 2001-2002 estimou que “para manter o

<sup>3</sup> O *trade out* é o “processo pelo qual uma organização esportiva dá algo de valor (lugares gratuitos, espaço de propaganda no estádio, anúncios de programas) à mídia em troca de espaço de propaganda ou tempo no ar para uso em suas atividades promocionais”(PITTS & STOTLAR, 2001, p. 253).

clube em funcionamento, é necessário, no mínimo, cinquenta mil reais por mês, para que se possa fazer uma figura razoável”. Esse custo total de produção exige o uso da capacidade da organização no que se refere à redução dos custos, havendo dificuldade de outros (re)investimentos além daqueles relativos à produção do núcleo do produto (a equipe) que garanta minimamente o produto esperado.

### **Contratações de menor custo**

Ao comentar as contratações do clube, o presidente (gestão 2002-2003) afirmou que “a despesa maior é a folha de pagamento dos atletas e dos funcionários, equivalendo a mais de cinquenta por cento”. Significa que, como política de qualidade é sempre necessária a presença de bons jogadores na equipe, mas a simples presença não deve ser o limite, havendo a necessidade de tornar o produto, as estrelas, a rivalidade, a competição em um acontecimento esportivo. Como o clube depende basicamente das receitas oriundas dos patrocinadores e/ou apoiadores, a captação de recursos depende fortemente da probabilidade de vitórias. Essa probabilidade de vitórias, no ambiente do futebol, certamente aumenta com a contratação de craques ou ídolos.

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

Num mercado competitivo, em que as agremiações disputam os jogadores talentosos, cada clube está disposto a pagar pelo jogador (em valor de transferência mais salário) o equivalente ao valor presente da receita marginal que aquele jogador gerará ao Clube (investimento), sob a forma de bilheteria, maior exposição da marca, maiores valores na TV, etc., cuja estimação é de difícil mensuração.

Nesse sentido, considerando as características do mercado local e condições financeiras da organização, os dirigentes do

Inter/SM optaram por algum investimento no núcleo do produto (a equipe de futebol). Segundo o presidente do clube (gestão 2001-2002), nos três anos em que permaneceu no cargo, as decisões de contratação dos jogadores “procuravam mesclar dentro do possível o jogador-talento, que é caro, com jogadores de um nível razoável, de um custo menor, para que se pudesse ficar dentro do orçamento previsto [...]”.

Na gestão seguinte (2002-2003) a estratégia selecionada, conforme o presidente, foi contratar jogadores experientes, conhecidos no ambiente do futebol gaúcho, que pelo fator idade não exigem altos salários, e a contratação da comissão técnica da própria cidade de Santa Maria. De acordo com o Vice-Presidente de Futebol, “lançou-se um técnico da casa, conhecido, procurando colocá-lo dentro do mercado”, e contratou-se um preparador físico também da cidade, ambos com experiência no futebol.

O impulso empreendedor que caracteriza a busca de crescimento pela organização esteve centrado na formação de uma equipe vitoriosa e regular, capaz de conquistar campeonatos. A posição competitiva do clube, no ano de 2002, pautou-se pelo desenvolvimento do produto esperado pelo público, com maiores investimentos no seu núcleo e seleção da posição de baixo custo.

### **Menor custo nas condições de trabalho**

Como o custo fixo de produção é alto e os investimentos são, em geral, direcionados à formação de uma equipe vitoriosa, tendo em vista a oferta do produto esperado pelo consumidor (chance de vitória, visibilidade, etc.), a capacidade de redução dos custos com elementos periféricos (ramificações) foi constantemente solicitada.

Os dirigentes do Inter/SM estiveram à procura de alternativas competitivas de baixo custo, utilizando os alojamentos no próprio Estádio Presidente Vargas como local de moradia dos atletas, conforme informaram os vice-presidentes das duas gestões, terceirizando a alimentação (na gestão 2001-2002), ou fazendo a alimentação na própria sede do clube (na gestão 2002-2003).

### Distribuição indireta de ingressos

Outra decisão selecionada pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria, na gestão 2002-2003, relacionada à estratégia de baixo custo, referiu-se à produção do ambiente do espetáculo<sup>4</sup>. Embora somente tenha sido colocada em prática na gestão de 2002-2003, o presidente da gestão anterior pensava da mesma forma, afirmando que “o futuro dos clubes seria ter subsídios de patrocínio suficientes para poder jogar de portões abertos praticamente, para atrair as pessoas possíveis, mas com essa necessidade de cobrança se estabeleceu um menor preço que se imaginava que pudesse ser pago”.

O que foi proposto no desenvolvimento do produto é a atração do público por uma estratégia de baixo custo, com a finalidade de produzir o ambiente do espetáculo, isto é, produzir o produto, havendo maior grau de visibilidade e maior poder de negociação do produto patrocínio. Na gestão 2002-2003, aos patrocinadores foram oferecidos, “além de cadeiras no pavilhão, painéis dentro do estádio e ingressos. Todo patrocinador, para cada real que ele investe no clube ganha dois de retorno, em troca de painéis e ingressos. Daremos sempre o dobro para ele do que ele investe, mas é o ingresso, é o que nós temos hoje para oferecer, o ingresso e o espaço no estádio, em troca do patrocínio”, afirmou o Vice-Presidente de *Marketing*.

A decisão de distribuição indireta foi caracterizada pela estratégia de captar todos os recursos financeiros necessários a sustentação do clube junto aos patrocinadores. A partir dessa decisão, os patrocinadores qualificaram-se como principais distribuidores dos ingressos dos jogos promovidos pelo Inter/SM, uma vez que “o clube teria, em média, quatro mil ingressos que são colocados à disposição das empresas patrocinadoras [...]. Assim, se têm mais de 30 postos de distribuição, cuja decisão de como distribuir fica a cargo da empresa patrocinadora”. Em virtude disso, salientou o Vice-presidente de *Marketing* (2002-2003), “serão poucos os ingressos vendidos neste ano, porque a maioria dos torcedores estará com os ingressos na mão, oriundos dos patrocinadores, em torno de 40 empresas distribuindo ingressos”, desejando-se

<sup>4</sup> O ambiente do espetáculo refere-se a todos os elementos que o fazem, sobretudo a existência da massa de torcedores.

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

Adotando uma posição de baixo custo, os dirigentes do Inter/SM buscaram vender o produto patrocínio a preços menores. No início da gestão 2002-2003, o Clube contou com cerca de 50 patrocinadores, e mesmo assim o objetivo de cobrir todas as despesas com receitas oriundas da negociação de patrocínio não foi atingido, como afirmou o Vice de *Marketing* (2002-2003). Além disso, o valor do ingresso para o torcedor poderia ser zero, dependendo apenas do patrocinador.

Essa estratégia configurou-se como uma maneira de penetração no mercado com base no preço baixo. Tratou-se de posicionar o preço na faixa mais baixa dos preços esperados, assumindo que a demanda seja elástica, ou seja, que os preços menores garantirão uma procura maior (MULLIN; HARDY; SUTTON, 1995). Isto porque, de acordo com o Presidente (2001-2002), “o público de futebol está restrito a pessoas de baixa renda e, a essas pessoas, mesmo sendo barato, o ingresso acaba sendo proibitivo, porque, além do ingresso, tem a passagem de ônibus, tem algum refrigerante, o que gera grande dificuldade”. Na maioria das vezes o ingresso é cobrado para custear pelo menos as despesas dos jogos, entre elas, a taxa da federação, de arbitragem, segurança, etc.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível verificar que houve esforços no sentido de reduzir os custos de produção do futebol (espetáculo) pelos dirigentes do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. Essa configuração teve a finalidade de oferecer preços mais baixos aos consumidores para conquistar maior participação no mercado – liderança no custo total.

Esses esforços emergiram informalmente, em resposta à situação do ambiente e à própria característica de produção do jogo, competição, fazendo com que os dirigentes se

engajassem em ações centradas na produção do ambiente do espetáculo, na capacidade de vitória da equipe como política de qualidade e no baixo preço de aquisição (de ingressos e cotas de patrocínio).

O que possibilitou a redução do custo de produção foi, sobretudo, a diminuição dos gastos pela utilização dos voluntários e

parceiros, como fonte de mão-de-obra, serviços, infra-estrutura e materiais. A sustentação do clube, em grande parte, parece depender desse tipo de relacionamento, pois a elasticidade da demanda em relação ao preço (poder de barganha dos consumidores) e a ausência de diferenciação têm encaminhado as estratégias para a competição na base de preço.

---

#### THE LOW COST POSITIONING AS A MARKETING STRATEGY ON SOCCER MANAGEMENT – THE INTER/SM CASE

##### ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze how and why the Inter/SM directors incorporated (or did not) the leadership strategy on the total cost of the production concerning the decisions of the club management in 2002. This was a unique holistic explanatory case study. The data collecting was based on several evidence sources – interviews, documentation, archives record and direct observation. The analysis was carried out based on the content categorization, according to the qualitative model, investigating the non frequency indicators susceptible to allow inferences, both due to the presence and absence. Low production cost efforts were verified, which were directed to the sale in order to introduce entertainment and marketing tools into the market, being sustained by the action of volunteers and supporters, as a source of labor and infrastructure.

**Key words:** strategy. Management. Football.

---

##### REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- BROOKS, Christine. **Sports marketing: competitive business strategies for sports**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- DESBORDES, M. O. H. L. F.; TRIBOU, G. **Estrategias del marketing deportivo: análisis del consumo deportivo**. Barcelona: Paidotribo, 2001.
- FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, URGs, Porto Alegre, 2000.
- GRELLET, C. Marketing do futebol. In: AIDAR, A. C. K. et. al. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- SUTHERLAND, R. J.; HAWORTH, M. The economics of football industry. **Managerial finance**, Patrington, v. 12, n. 1, p. 1-5, 1986.
- MINQUET, J. P. L. Fútbol profesional: las políticas de marketing y de finanza. **Revista Motriz**, Rio Claro, v. 7, n. 1 (Supl), p. S7-S18, 2001.
- MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Marketing deportivo**. Barcelona: Paidotribo, 1995.
- PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de marketing deportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SANTOS, Luiz M. V. V. **A evolução na gestão do futebol brasileiro**. 2002. 105 f. Dissertação (Mestrado)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SHANK, Matthew D. **Sports marketing: a strategic perspective**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Boorkman, 2001.

Recebido em 30/02/04

Revisado em 08/07

Aceito em 25/10/04

---

**Endereço para correspondência:** Mauro Myskiw. Rua João Atílio Zampieri, 741, Ap. 201, Bairro Camobi, CEP 97.105-490, Santa Maria/RS. E-mail: mmyskiw@bol.com.br