

Área temática: Marketing

Título: O futebol e o consumidor de baixa renda: estudo sobre as estratégias de segmentação adotadas por clubes paulistanos

AUTORES

CAIO ROCHETTO VAHANIAN

Universidade Presbiteriana Mackenzie
caiovahanian@hotmail.com

CAIO CARRATO DE PAULA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
caio_carrato@hotmail.com

GIULIANO LEVA EMRANI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
giu_emrani@hotmail.com

MATHEUS WENZEL DE PAULA VIEIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
matucaog@gmail.com

RESUMO

Considerando o aumento da renda no Brasil ocorrido nos últimos anos e a adoração brasileira ao futebol, esse trabalho teve como objetivo entender como os clubes de futebol Sport Club Corinthians Paulista e São Paulo Futebol Clube abordam suas estratégias de segmentação para atingir os consumidores de baixa renda, um mercado que tem atraído a atenção de diversos segmentos de negócio. Para descrever a compreensão dos clubes sobre a baixa renda e como estes elaboram suas estratégias de segmentação, foi realizado um estudo qualitativo básico. Os dados foram levantados por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas e, para sua interpretação, foi utilizado o processo de análise temática, a partir de categorias pré-estabelecidas. O estudo revela que ambos os clubes não possuem investimento em ferramentas de pesquisa de dados primários. Com isso, as estratégias de segmentação e ações criadas são desenvolvidas com base no conhecimento tácito dos responsáveis pela área de marketing. Ademais, o Corinthians desenvolve suas ações focadas no público de baixa renda, enquanto o São Paulo não demonstra tal preocupação, mostrando uma nítida distinção entre a visão dos clubes.

Palavras-chaves: Estratégia de Segmentação; Futebol; Baixa-Renda.

ABSTRACT

Considering the increase in net income occurred in Brazil in the last years and the Brazilian adoration for soccer, the present work has had as objective understanding how soccer clubs Sport Club Corinthians Paulista and São Paulo Futebol Clube have structured their segmentation strategies to reach low-income consumers, a market that has attracted the attention of various business segments. To describe the clubs' comprehension on low income and how they structure their segmentation strategies, a basic qualitative study has been made. The data were collected via semi-structured

individual interviews and, for their understanding, a thematic analysis process has been undertaken, based on pre-established categories. The study reveals that neither of clubs have investments in primary data research tools. Hence, the segmentation strategies and actions created are undertaken based on the tacit know-how of those responsible for the Marketing areas. Moreover, “Corinthians” develops its action focusing on the low-income people, whilst “São Paulo” does not demonstrate such preoccupation, showing a clear distinction between the clubs’ views.

Key-words: Segmentation strategy; Soccer; Low income.

INTRODUÇÃO

A população brasileira tem obtido aumentos substanciais de renda nos últimos anos. Levantamentos do Ministério do Trabalho e do Emprego (2009) apontam que o salário mínimo teve um aumento real de 46,05% desde 2003. Atualmente, encontra-se no patamar de R\$ 510,00. Entretanto, esse crescimento parece despertar pouco interesse de acadêmicos da área de gestão. Há, ainda, poucas publicações sobre o mercado de baixa renda no Brasil. Segundo Prado (2008), no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – AnPAD – nenhum artigo foi apresentado entre os anos de 1997 a 2004. Entre 2006 e 2009, apenas 17 artigos foram apresentados.

Essa lacuna de conhecimento torna interessante a elaboração de trabalhos acadêmicos focados em entender quem é o consumidor de baixa renda, como se dá seu relacionamento com o mercado e quais aspectos de seu comportamento influenciam no processo de compra.

A popularidade do futebol é imensa e, no Brasil, é reconhecido como o esporte preferido pela população, como indica o Atlas do Esporte no Brasil (2006). Ao longo dos últimos anos, clubes de futebol têm passado por um processo de profissionalização de sua gestão.

O presente trabalho pretendeu compreender a relação entre o consumidor de baixa renda e as estratégias de segmentação de mercado de clubes de futebol. Delimitou-se a dois dos maiores clubes da capital paulista: Corinthians e São Paulo. Esta escolha foi baseada na popularidade destes clubes e nos seus recentes lançamentos de bens e serviços.

Além disto, entender o relacionamento existente entre os clubes de futebol e a população de baixa renda é um objeto de estudo importante, tendo em vista a possibilidade de geração de receitas por meio desse mercado.

Esse trabalho foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: como os clubes de futebol Corinthians e São Paulo abordam suas estratégias de segmentação para atingir os consumidores de baixa renda?

Procurou ainda analisar como cada um desses clubes enxerga o mercado de consumidores de baixa renda, identificar as estratégias de segmentação utilizadas pelos clubes e descrever as semelhanças e diferenças nas estratégias de segmentação dos clubes.

Futebol: do esporte ao início da profissionalização

O futebol surgiu no século XIX na Inglaterra. Comumente praticado pelas classes menos favorecidas, alguns clubes ingleses surgiram a partir de amistosos entre operários de fábricas de cidades vizinhas (MURRAY, 1998).

Era recorrente a prática de jogadas violentas, fato que começou a preocupar a burguesia industrial, devido à perda de produtividade ocasionada pelo absentismo de funcionários lesionados. Para solucionar o problema, a burguesia regulamentou a prática do futebol e trouxe sua prática para dentro da esfera de controle do Estado (LIMA, 2002).

O futebol chegaria ao Brasil com o inglês Charles W. Miller e ganhou popularidade entre todas as classes. A elite burguesa passou a adotar o esporte no quadro de seus clubes (LIMA, 2002).

O processo de revolução industrial brasileiro foi um fator importante para popularização do futebol. A criação de novas metrópoles, em conjunto com as ondas

migratórias sucessivas, desencadeou um processo de busca por traços de identidade e aceitação. Através da paixão pelo futebol, indivíduos encontraram uma forma de suprir laços de parentesco que deixaram de emigrar (SEVCENKO, 1994).

A popularização levou os clubes a criarem uma organização específica para manutenção do futebol, como o Clube Atlético de São Paulo, embrião do atual São Paulo Futebol Clube (LAS CASAS, 2002).

O crescimento impulsionou a diretoria dos clubes a procurar associados e a formar parcerias para a compra de materiais esportivos e construção de espaços de treinamento. Em 1915 o Sport Club Corinthians Paulista, após divergências com a Liga Paulista de Futebol, teve sua participação vetada no campeonato daquele ano. O clube decidiu emprestar seus jogadores como solução para mantê-los em atividade e gerar receitas (LAS CASAS, 2002).

Atualmente, os clubes de futebol têm procurado manter uma posição de destaque não somente por meio de títulos, mas expressivos investimentos e retornos financeiros sobre direitos de imagem, serviços de associação e licenciamento de produtos (ALBINO et al., 2009).

Os produtos oferecidos pelos clubes ao mercado devem atender às expectativas de seus consumidores. Como estes consumidores possuem expectativas diferentes, se faz necessário entender quais grupos de consumidores constituem esse mercado. Através da segmentação é possível identificar grupos de consumidores a partir de características em comum.

Estratégia de Segmentação de Mercado

Estratégia é a criação de coerência entre as atividades de uma organização. Sua essência está nas atividades e no que concerne desempenhá-las de maneira diferente (PORTER, 1999).

Parte das empresas define seu posicionamento estratégico focado em seus clientes, a fim de atender suas necessidades e desejos, e obter sucesso dentro de um mercado competitivo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O marketing estratégico é responsável pela análise das necessidades do mercado-alvo e das organizações, orientando a empresa para as necessidades que este mercado apresenta e criando oportunidades atrativas que tragam rentabilidade (LAMBIN, 2000).

O marketing gera o que Kotler e Armstrong (2003) chamam de “orientação filosófica”, definindo quais necessidades específicas de seus grupos de consumidores devem ser atendidas.

Lambin (2000) explica a necessidade de compreender o ambiente onde a empresa está inserida, ou seja, analisar os consumidores componentes deste mercado, a fim de orientar a elaboração de suas ações.

Os consumidores de um clube de futebol são seus torcedores. Este público é constituído por indivíduos com necessidades, comportamentos e motivações de compra diferentes.

Esta heterogeneidade dificulta a elaboração de ações que garantam a satisfação das necessidades e desejos de todos os consumidores.

A segmentação de mercado é a ferramenta do marketing que divide o mercado-alvo em grupos potenciais de consumidores com características em comum que, provavelmente, exibem os mesmo comportamentos de compra (WEINSTEIN, 1995).

Ao contrário do marketing de massa, onde a maior preocupação é a produção e a distribuição para todos os consumidores, a segmentação aumenta a precisão do marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Os consumidores de sociedades industrializadas já não se contentam com a oferta de produtos “*standard*”, mas procuram através do consumo uma solução para uma necessidade específica (LAMBIN, 2000).

Nos mercados de bens de consumo é necessário muitas vezes criar grupo de compradores de acordo com características em comum, como faixa etária, estilo de vida, comportamento de compra, entre outras.

Para repartir o mercado em grupos de consumidores potenciais, Lambin (2000) propõe a execução de um plano de quatro etapas: análise de segmentação, escolha do segmento-alvo, escolha de um posicionamento e desenvolvimento de um programa de marketing alvo.

A análise de segmentação consiste em dividir o mercado em grupos de consumidores homogêneos. Kotler e Keller (2006) utilizam quatro técnicas de segmentação:

- Segmentação demográfica: divide o mercado em grupos de variáveis básicas, como idade, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, nível de instrução;
- Segmentação geográfica: divide o mercado em unidades geográficas, países, estados, regiões, cidades, entre outros;
- Segmentação psicográfica: divide os consumidores de acordo com estilo de vida, personalidade e valores;
- Segmentação comportamental: divide o mercado em relação a seus conhecimentos de um dado produto, atitude e no seu uso.

A escolha do segmento-alvo consiste em escolher um segmento de acordo com os objetivos da empresa. Escolhido o segmento-alvo, é necessário definir a estratégia de cobertura de mercado, que Smith (apud Lambin, 2000) ensina serem três:

- Estratégia de marketing indiferenciado: trata o mercado como um todo, a partir de suas características em comum, e não de suas particularidades;
- Estratégia de marketing diferenciado: exige que a empresa atenda todo o mercado, mas de forma específica para cada grupo de compradores;
- Estratégia de marketing concentrado: a empresa deve atender um único grupo de compradores e renunciar ao restante do mercado-alvo.

Definida a estratégia de cobertura de mercado, a empresa deve entender qual o posicionamento ideal diante do segmento-alvo e através da gestão do composto de marketing, elaborar um programa de marketing alvo, que garanta este posicionamento.

O composto de marketing consiste em 4 P's: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 1999). Cada “P” corresponde a um conjunto de atividades inter-relacionadas. Logo, o composto de marketing é a combinação destes quatro elementos.

Produto é tudo aquilo oferecido a um mercado para aquisição ou consumo e há uma subdivisão: bens tangíveis; bens intangíveis, os serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

O preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem determinado produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). A formulação do preço traduz o objetivo empresarial vigente, que para Las Casas (2004) comumente são: retorno sobre o investimento, objetivos da concorrência, preços promocionais, fatia de mercado e fluxo de caixa.

Além de um bom produto possuir um preço adequado, é necessário que este seja conduzido eficientemente até o consumidor final, para assegurar as vendas (LAS

CASAS, 2004). Para isso, é preciso definir o canal de distribuição mais adequado para que o produto chegue ao consumidor.

O elemento promoção do composto de marketing possui um significado objetivo: comunicação. O profissional de marketing deve optar pelo meio mais apropriado para comunicar o mercado sobre a disponibilidade do produto.

Alguns profissionais de marketing ainda citam um quinto elemento, o P da Paixão. Omar Souki, em artigo escrito ao Portal da Comunicação (2010), trata a paixão como um fator interno que motiva funcionários e equipes. Entretanto, a paixão pelo futebol é um elemento que influencia o consumidor na concretização da compra, pois a paixão pelo esporte tem a capacidade de levar o indivíduo a momentos extremos de emoção (MORGAN; SUMMERS, 2008).

O consumidor de baixa renda

De acordo com Parente, Barki e Kato (2005), não há uma definição exata para o consumidor de baixa renda. Rocha e Silva (2008) propõem uma classificação subdividida em três grupos: extrema pobreza, pobreza moderada e pobreza relativa. A primeira retrata as pessoas que não conseguem suprir as necessidades básicas de alimentação e moradia. A segunda é composta por aqueles capazes de atender às necessidades básicas citadas anteriormente, mas outras, como educação e saúde, são renunciadas. A última, por sua vez, possui renda inferior a média nacional. O indivíduo tem acesso a serviços de educação e saúde de baixa qualidade e sua capacidade de ascensão social é limitada.

Prahalad (2005), referência mundial sobre o tema, considera os consumidores de baixa renda como indivíduos pertencentes às classes sociais C, D e E.

A tabela a seguir mostra a divisão das classes sociais brasileiras, de acordo com o Critério de Classificação Econômica Brasil, da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2008):

Tabela 1 – Divisão das classes sociais no Brasil

Classe	Total Brasil (%)	Renda Média Familiar (R\$)
A1	0,90%	9733
A2	4,10%	6564
B1	8,90%	3479
B2	15,70%	2013
C1	20,70%	1195
C2	21,80%	726
D	25,40%	485
E	2,60%	277

Fonte: www.abep.org, 2008

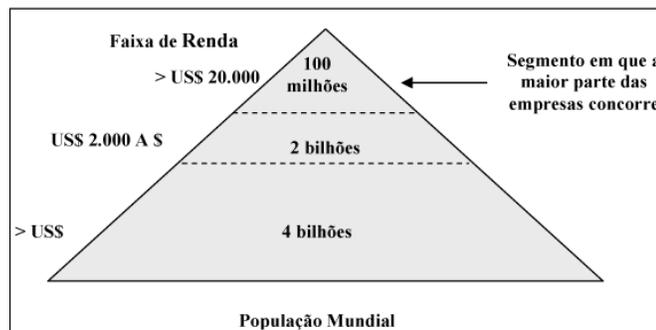
A tabela acima mostra que 70,5% da população brasileira pertencem à baixa renda. O país apresenta uma população de aproximadamente 193 milhões de habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009). Isto significa que cerca 136 milhões de brasileiros são parte do grupo social da baixa renda.

Atualmente, empresas têm identificado oportunidades de venda junto a este mercado. Nos últimos anos, de acordo com o estudo publicado pela Boston Consulting Group (2002), o mercado de baixa renda no Brasil apresentou um crescimento significativo, tanto no número de famílias como no potencial de consumo, e passou a atrair o interesse dos principais fabricantes e varejistas de bens de consumo. Bark

(2005) explica que este crescimento se deve a baixa mobilidade brasileira. A queda da concentração de renda, devido ao programa bolsa-família, reduziu a parcela da população abaixo da linha da pobreza, mas aumentou a parcela da baixa renda.

Prahalad e Hammond (2002) justificam a relevância dessa população por meio da figura abaixo:

Figura 1 - A pirâmide do mercado global



Fonte: PRAHALAD e HAMMOND, 2002.

Para os autores, esses quatro bilhões poderão ser os responsáveis pela "próxima etapa global de prosperidade econômica".

Mesmo apresentando um imenso potencial de mercado, os consumidores de baixa renda têm sido marginalizados pelo mercado. O critério utilizado para segmentação possui uma abordagem baseada em renda. Os agentes econômicos pertencentes à baixa renda são excluídos indiscriminadamente, dada à impossibilidade de despendar grandes quantias de dinheiro em mercadorias de alto valor agregado (BARROS, 2006).

Além do poder aquisitivo, outros aspectos influenciam na aquisição de certos produtos. Devido ao seu imenso contingente, estimado em 31 milhões de lares (BARROS, 2006), e as oportunidades de mercado existentes, é necessário observar o comportamento de consumo deste segmento, para que suas necessidades sejam identificadas e ações de marketing eficientes sejam elaboradas para suprimento desta demanda.

O comportamento do consumidor é definido como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e idéias (MOWEN; MINOR, 2003).

Prahalad (2005) afirma que, para os consumidores de baixa renda, existem três fatores essenciais para concretização de uma compra: capacidade de compra, acesso e disponibilidade.

A capacidade de compra envolve a criação de ofertas que sejam acessíveis. Como seus fluxos de renda são imprevisíveis, a baixa renda necessita fazer uso conservador do dinheiro. Diferente das classes altas, não há criação de estoques de conveniência. Empresas de bens de consumo não duráveis têm desenvolvido pacotes menores e individuais, portanto, acessíveis.

O acesso trata da distribuição dos produtos. Os padrões de distribuição devem levar em conta onde reside o mercado de baixa renda. A baixa renda possui pouco tempo para atividades de consumo, visto a necessidade de trabalho. Além disso, esses consumidores não têm mobilidade para grandes distâncias, o que encarece o custo total de uma compra. Parente Limeira e Barki (2008) dividem a mesma opinião, considerando que 40% das donas de casa desse grupo vão às compras a pé, justificando

a baixa utilização dos hipermercados e a preferência pelos supermercados, mercearias, lojas de conveniência, padarias, feiras e açougues.

A disponibilidade diz respeito ao capital disponível para concretização da compra. A escassez de capital para despendido com produtos de alto valor agregado é pouca.

Os autores ainda elucidam sobre o composto de marketing ideal para atingir este mercado. Para eles os pequenos varejistas estão alinhados com as exigências desse grupo, pois garante o acesso por meio da proximidade física do consumidor, adequação do mix de produtos e políticas de concessão de crédito alinhadas ao perfil do consumidor.

Caso os clubes de futebol pretendam gerar receitas junto à baixa renda, é necessário trabalhar os três fatores citados em conjunto com o composto de marketing, pois não há liderança em um mercado, se a baixa renda não for atendida eficientemente (BARK, 2005).

METODOLOGIA

Toda e qualquer classificação das pesquisas se faz utilizando-se algum critério. Segundo Gil (2002, p. 41), “é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”. Quanto ao objetivo geral, essa pesquisa apresentou-se como descritiva, na qual os fatos “são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (ANDRADE, 1997, p. 15). Para Richardson (2007) é conveniente a utilização desse tipo de pesquisa para descrever características de uma determinada população. Esse tipo de pesquisa também é conveniente para estudos na área de marketing, pois permite descrever características gerais de fenômenos e funções de mercado (MALHOTRA, 2004).

Adotou-se, ainda, neste estudo, a abordagem qualitativa. Pesquisadores que adotam essa abordagem partem de questões amplas que vão se definindo à medida que o estudo avança. Para Godoy (1995, p. 63), esta metodologia é adequada quando “[...] o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade”.

Quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa básica, que segundo Merriam (2002), tem como finalidade compreender o significado do fenômeno estudado para os envolvidos, no caso, os times de futebol Corinthians e São Paulo.

A entrevista caracterizou-se como um instrumento de coleta de dados importante “[...] porque esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis, para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVINÕS, 1987, p. 146).

Esta técnica foi escolhida por ser mais condizente com a realidade da pesquisa proposta, onde o número de entrevistados foi pequeno, e as informações a serem absorvidas exigiram um alto nível de detalhes, podendo ser avaliadas não somente pelas respostas do entrevistado, mas também pelo tom de voz utilizado em cada resposta, expressões faciais e movimentos corporais (GIL, 1999).

Optou-se por adotar a entrevista do tipo individual e semi-estruturada, definida por Triviños (1987) como aquela que, a partir de alguns questionamentos básicos apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, oferece um amplo campo de questionamentos, pois está aberto a novas perguntas que vão surgindo durante o processo investigativo.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro baseado na revisão bibliográfica. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

Como objetos de pesquisa foram escolhidos os clubes Corinthians e São Paulo. Foi enviado um e-mail diretamente aos potenciais entrevistados, diretores ou responsáveis pela área de marketing de cada clube, explicando o projeto e solicitando uma entrevista pessoal. Após três dias, quem não respondeu o e-mail recebeu a ligação do pesquisador, com tentativa de agendamento.

As entrevistas ocorreram entre 01 e 15 de abril de 2010, onde o entrevistado do São Paulo foi o diretor de relações públicas e marketing (entrevistado I), e do Corinthians o gerente de marketing (entrevistado II).

Como procedimento de análise, optou-se pela análise temática que é utilizado para estudos comparativos, segundo Strauss (1987). Os temas por sua vez, foram divididos em categorias, que visaram o agrupamento de temas específicos e de mesmo sentido. Nesse trabalho, as categorias foram definidas *a priori*, construídas a partir do referencial teórico e da análise documental (FLICK, 2004).

Posteriormente, utilizou-se do método comparativo, que teve como finalidade ressaltar as diferenças e similaridades entre os objetos estudados. Assim pôde ser avaliado com mais clareza quais são as principais características de cada um. Para o desenvolvimento do método comparativo, utilizaram-se os seguintes temas e categorias:

1. Utilização de dados para elaboração da estratégia
2. Segmentação de Mercados
3. Baixa renda: abordagem adotada pelo clube
4. Composto de Marketing
5. Aspectos legais e administrativos da profissionalização dos clubes

ANÁLISE DE DADOS

Como objetos de pesquisa foram escolhidos dois dos maiores clubes de São Paulo, sendo eles: São Paulo Futebol Clube e Sport Club Corinthians Paulista. As origens dos clubes e o seu desenvolvimento durante o último século são fatos pertinentes a essa etapa do trabalho.

São Paulo Futebol Clube

A história do São Paulo inicia-se na década de 1930, com a descontinuidade da Liga Amadora de Futebol e fundação da Associação Paulista de Esportes Atléticos.

Por razões distintas os times Clube Atlético Paulistano e a Associação Atlética das Palmeiras ofereceram resistência e juntos formaram o São Paulo Futebol Clube da Floresta (LAS CASAS, 2002). Simon (2009) explica que em 1935 conflitos desencadeados por motivos financeiros levaram o time a deixar de existir, porém 235 torcedores formaram o Grêmio Tricolor e fundaram o Clube Atlético São Paulo. Em 16 de Dezembro de 1935 a agremiação nomeou o clube de São Paulo Futebol Clube. O São Paulo veio a ter sucesso na década de 1940, considerados por Simon (2009) como a década de ouro do time. A construção do Morumbi, estádio são paulino, foi realizada entre os anos 1957 e 1970, e é considerado um marco histórico do time.

Sport Club Corinthians Paulista

Após uma visita do time inglês *Corinthian Football Club* ao Brasil, um grupo de seis operários paulistanos decidiu fundar um time de futebol. Reuniam-se diariamente em uma barbearia para planejar a abertura do novo time. Escolheram o nome Corinthians para homenagear o time que serviu de inspiração. Miguel Bataglia, filho do dono da barbearia, assumiria a presidência e o ônus do aluguel do terreno onde o time iniciaria seus treinos e sua história, em primeiro de setembro de 1910. A visão do novo presidente era de que o time seria para o povo e formado pelo povo (LAS CASAS, 2002).

O Corinthians arrecadou dinheiro para adquirir sua primeira bola. Em quatro dias, estaria treinando no terreno alugado acompanhado por uma pequena platéia (VARELA, 2008). Iniciaram sua participação na Liga Paulista de Futebol em 1913 e, em 1916, veio o primeiro título.

Após 26 anos de existência, o time deu um grande passo ao adquirir o Parque São Jorge, atual sede do clube e o orgulho dos corinthianos (OLIVETTO, 2009). Conhecido por ter a segunda maior torcida do mundo (ESCOBAR, 2009), o Corinthians comemora em 2010 o centenário de sua fundação.

Utilização de dados para elaboração da estratégia

O marketing estratégico analisa as necessidades do público-alvo, dando orientação à empresa e criando oportunidades.

O Corinthians mantém parcerias estratégicas, a mais relevante com a Nike, fornecedora de materiais esportivos do clube. Esta parceria fornece ao Corinthians dados secundários sobre o mercado para tomada de decisão e suporte às ações de marketing do clube.

Outra fonte de dados importante são as reuniões periódicas com um grupo de diretores e sócios de agências de publicidade corinthianos. Fãs do clube, estes voluntários dedicam parte de seu tempo para auxiliar na elaboração de estratégias e ações de marketing, como campanhas promocionais:

“[...] a gente não tem uma agência. A gente tem um grupo de publicitários que se reúne semanalmente e lá a gente troca idéia. A maioria é dono de agência ou é sócio diretor de uma agência. A gente conversa, quando a gente precisa de uma força a gente recorre a eles. Uma campanha que a gente fez, que nem essa do sócio torcedor, foi a custo zero (entrevistado II)”.

É importante ressaltar que estes indivíduos não possuem poder de decisão. Eles auxiliam com base em seu conhecimento e experiência o Corinthians a tomar as melhores decisões estratégicas:

“[...] eles não batem o martelo, até porque eles não fazem parte do corpo de conselheiros do clube. Eles são amigos, caras criativos, que tem idéias. Por exemplo, a idéia do timão sua cara, saiu de lá. A gente conversa e qualquer coisa que eles podem correr atrás eles ajudam. Aquele comercial (comercial do centenário do Corinthians) quem fez foi a Plano Azul a custo zero (entrevistado II)”.

O comercial mencionado acima foi veiculado em televisão nacional também a custo zero.

O Clube dos 13, associação dos 13 maiores clubes de futebol do Brasil, da qual o Corinthians faz parte, detém um contrato com uma empresa chamada Infomídia, responsável pelo cálculo de retorno de mídia de cada clube membro. Em 2009 o Corinthians teve um retorno recorde no primeiro semestre de 3 bilhões de reais, enquanto o Flamengo, historicamente seu maior concorrente, apresentou um retorno de 2,5 bilhões de reais durante todo o ano:

“[...] em 2009, o Corinthians teve um retorno de mídia que foi recorde histórico, no primeiro semestre, foi mais de 3 bilhões da marca Corinthians de retorno de mídia. O Flamengo que é o nosso maior concorrente em retorno de mídia, no ano inteiro teve 2,5 bilhões de reais (entrevistado II)”.

O São Paulo Futebol Clube não possui nenhum custo com pesquisas de mercado utilizadas para análise de comportamento do seu público-alvo. A única fonte de informação utilizada é a proveniente do jornal O Lance, fonte de dados secundários. De acordo com o entrevistado I, as ações de marketing são elaboradas internamente, diferente do que acontece no Corinthians, visto a importância do auxílio de terceiros.

Segmentação de Mercados

A segmentação de mercado agrupa potenciais compradores a partir de características em comum. O gerente de marketing do Corinthians relatou que o clube é um “Brasil em miniatura”, ou seja, a mesma proporção de classes sociais existentes no Brasil é refletida na estrutura de seus torcedores. Desta forma, o Corinthians utiliza de segmentação demográfica baseada em renda, já que esta foi a característica comentada pelo entrevistado: “a mesma quantidade de gente pobre que tem no Brasil, proporcionalmente o Corinthians também tem, e gente rica também. Então, tudo é pensado mais na classe baixa mesmo (entrevistado II)”.

Esta segmentação auxilia o clube a adotar uma política de preços e de distribuição de produtos adequada, através da diversificação de seu portfólio de produtos e abertura de lojas em todo o território da Grande São Paulo, além da região metropolitana, atingindo regiões de menor renda.

O São Paulo, de acordo com o entrevistado, não utiliza de segmentação de mercado para atingir grupos específicos de torcedores: “[...] público específico eu não faço, eu faço para o meu torcedor (entrevistado I)”.

Porém, certas ações do clube demonstram indícios de segmentação demográfica baseada em renda. A rede de lojas SAO comercializa apenas produtos do São Paulo e adota uma política de distribuição diferenciada, através de poucos canais e localizações conhecidas por atender um mercado classe A, como a loja da rua Oscar Freire: “[...] sim, é uma loja diferente que atende um público diferente. Não abrimos lojas em todos os locais, porque nossa torcida é diferente (entrevistado I)”.

Baixa Renda: Abordagem Adotada pelo Clube

Como visto na dimensão anterior, ambos os clubes utilizam de segmentação de mercado baseada em renda. Isto posto, torna pertinente entender como os clubes abordam a baixa renda por meio de suas estratégias de segmentação.

Prahalad (2005) propõe uma abordagem pragmática, considerando baixa renda os indivíduos pertencentes às classes C, D e E.

O Corinthians elabora de ações de marketing para a baixa renda. Segundo o entrevistado II, o desenvolvimento de produtos é realizado de maneira a permitir um preço de venda acessível ao consumidor final.

Ademais, o clube entende que a realidade de seus torcedores aproxima-se à brasileira, onde o perfil sócio-econômico é proporcional, ou seja, as classes C, D e E representam 70,5% do seu público-alvo:

“[...] a gente sabe que é a maioria dos corinthians (baixa renda). Na verdade o que a gente pensa do Corinthians é que o Corinthians é o Brasil em miniatura. A mesma quantidade de gente pobre que tem no Brasil, proporcionalmente o Corinthians também tem, e gente rica também. Então, tudo é pensado mais na classe baixa mesmo (entrevistado II)”.

Pensando na viabilidade de compra dos produtos oficiais do clube pelo torcedor, os diretores tomaram a decisão de franquear as lojas Poderoso Timão, orientadas pela venda de produtos com preços diferenciados para atingir torcedores de todas as classes sociais.

O Corinthians não utiliza pesquisas que comprovem a caracterização de seu público-alvo, mas com o auxílio de pesquisas de seus parceiros, como a Nike, é possível entender necessidades e certas tendências, utilizadas para definição de ações de marketing. Os responsáveis pela área de marketing relataram interesse em desenvolver pesquisas que permitam entender melhor o seu torcedor, porém atualmente o clube não possui verba suficiente e, além disso, a área possui apenas seis pessoas efetivas: “[...] como a gente não tem grana pra nada e nem tem uma agência específica, o que a gente faz: a gente licencia, ou a gente entra em contato com outra empresa para fazer os produtos para a gente (Entrevistado II)”.

O São Paulo, assim como o Corinthians, não possui nenhum tipo de pesquisa de dados primários para identificar características do torcedor são paulino:

“[...] utilizo a pesquisa do jornal O Lance por se tratar de um jornal popular que atinge todo mundo, e assim não faço pesquisa com meu torcedor. Futuramente posso fazer e nunca teve na história pesquisas pelo próprio São Paulo (Entrevistado I)”.

O entrevistado I afirma não identificar grupos de compradores potenciais distintos, ou seja, trata seus torcedores genericamente:

“[...] é para o torcedor e eu não separo torcedor. Porque pode ser um cara da classe A, mas ele goste daquele tipo de camisa, eu não faço para público específico. Não você que é pobre vai ter que usar essa, ou você que é baixinho tem que usar essa. Eu faço e tá tudo ali, o torcedor se encaixa onde ele quer (Entrevistado I)”.

Porém, a forma como o composto de marketing é gerenciado, demonstra a diferença de relevância do público de baixa-renda para os clubes. O Corinthians trabalha seus canais de distribuição a fim de garantir aos seus torcedores da baixa renda acesso aos produtos. Já o São Paulo possui poucos pontos de venda, localizados em regiões conhecidas pela frequência de público classe A.

Composto de marketing

Corinthians e São Paulo possuem uma política de lançamento de produtos similar, onde o clube não é responsável pelo desenvolvimento e lançamento de grande

parte destes. Eles licenciam os produtos, ou seja, fornecem a marca do clube para produtos aprovados pelo departamento de marketing e recebem royalties.

O Corinthians recebe diariamente mais de 800 propostas de produtos (bens e serviços) e a aprovação está relacionada à capacidade do produto de contribuir para o posicionamento definido pelo clube: “[...] hoje a gente tem 170 empresas licenciadas. Então dá mais de mil e quinhentos produtos rodando (Entrevistado II)”.

Nota-se que o grande benefício desta estratégia de lançamento de produtos através de licenciamentos está nos baixos custos referentes aos outros três componentes do composto de marketing: preço, praça e promoção. A responsabilidade e maior interesse em utilizar o composto de marketing adequadamente passa a ser do licenciado.

A responsabilidade do clube está em garantir que os produtos sejam comercializados de forma alinhada à realidade de seu público-alvo. Para o Corinthians, os canais de distribuição utilizados devem permitir grande capilaridade, e seus preços devem ser acessíveis. Esta estratégia é convergente com o que diz Prahalad (2005), ao afirmar que a baixa renda sofre influência de três fatores para concretização de uma compra: capacidade de compra, acesso e disponibilidade, descritos na revisão bibliográfica.

O São Paulo no ano de 2009 obteve um faturamento de aproximadamente 7 milhões de reais, proveniente de produtos licenciados.

Os clubes ainda podem despende recursos no desenvolvimento de produtos próprios. O grande exemplo para o Corinthians, e um dos casos de maior sucesso do clube, é a camiseta “Eu nunca vou te abandonar”, lançada após o time ser rebaixado para a Série B: “[...] o nosso “case” é o “Eu nunca vou te abandonar”. Que é uma açõzinha, de camiseta, muito básica. Agente precisava de algo que motivasse o torcedor Vendeu 100.000 peças (Entrevistado II)”.

A camiseta, vendida ao preço de 40 reais, foi um produto criado para atender a parcela da baixa renda da torcida corinthiana. A utilização adequada do composto de marketing demonstra o sucesso desta ação: 100.000 unidades vendidas.

Os programas de fidelidade dos clubes de futebol, conhecidos como sócio-torcedor, tem ganhado popularidade ao longo dos últimos anos. A estratégia é simples: torcedores contribuem financeiramente com o clube e, em contrapartida, recebem benefícios exclusivos. O São Paulo afirma ser o primeiro clube paulista a implantar o programa sócio-torcedor e em 2009 obteve um faturamento de 5,3 milhões de reais.

O programa fiel torcedor do Corinthians, que oferece aos torcedores afiliados descontos e benefícios exclusivos, possui uma estratégia de preço diferente. Através de três bandas de preços extremamente distintas, o clube pretende oferecer o serviço a todos seus torcedores.

Ademais, o São Paulo vê como principal diferencial de marketing a inovação em serviços oferecidos pelos clubes. Além do programa sócio-torcedor, o São Paulo oferece programas como “Da Maternidade ao Morumbi”, “Batismo Tricolor” e “Morumbi Tour”. Nota-se uma campanha de fidelização do torcedor desde cedo através de serviços direcionados ao público infantil. Mas, como dito pelo entrevistado I, o melhor caminho para gerar fidelização é conquistando títulos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo maior compreender como os clubes de futebol Sport Club Corinthians Paulista e São Paulo Futebol Clube tem estruturado suas estratégias de segmentação a fim de abordar os consumidores de baixa renda.

Ambos os clubes apresentam pouca utilização, ou ainda nenhuma, de ferramentas de pesquisa de dados primários que permitam maior compreensão das características e necessidades/desejos de seu público-alvo. Esta compreensão limitada acaba por desencadear ações de marketing baseadas, grande parte das vezes, no conhecimento tácito dos líderes da área. Esse fator pode levar a problemas futuros em duas esferas. Como a aprendizagem restringe-se apenas o nível individual, os clubes podem ter problemas de perpetuação do conhecimento atual sobre o mercado. Além disso, gera problemas futuros de sucessão desses diretores.

A falta de conhecimento sobre seu público-alvo torna a segmentação de mercado deficiente, ou ainda incapaz de identificar o tamanho e potencial de consumo de um segmento mais específico: a baixa renda.

O Corinthians apresenta maior interesse por esse público, visto a interpretação relatada pelo gerente de marketing, onde sua torcida seria uma “miniatura” do Brasil. Portanto, aproximadamente 70% de seus torcedores pertencem à baixa renda. O clube trabalha seu composto de marketing de maneira a garantir acesso físico através de uma alta capilaridade dos canais de distribuição e política de preços baixos.

Já o São Paulo entende seu público-alvo como uma maioria seleta, a qual busca diferenciação ao realizar uma compra. Desta forma, trabalha seus canais de distribuição de forma diferente, oferecendo seus produtos em poucos pontos na cidade de São Paulo e localizações conhecidas pelo atendimento às classes mais elevadas como a Rua Oscar Freire. Sendo assim, ainda não demonstra grande preocupação com o público de baixa renda.

Os autores notaram ao longo da realização da pesquisa que ambos os clubes passam por um processo de profissionalização ao constatar a recente estruturação da área de marketing e a criação de cargos gerenciais. Entende-se que este processo deve auxiliar o clube a aumentar suas possibilidades de conhecer seu mercado de atuação e, em resposta, auferir lucros mais expressivos.

BIBLIOGRAFIA

- ABAP: banco de dados.** Disponível em: www.abep.org. Acesso em: 29 nov. 2009.
- ALBINO, José C. A; CARRIERI, Alexandre de P; FIGUEIREDO, Diego; SARAIVA, Frederico H; BARROS, F. L. R. S. **Tornando-se clube-empresa: uma análise das práticas estratégicas e de branding do Sport Club Internacional** In: ANPAD 2009. 16p.
- ANDRADE, M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 15p.
- ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL. **Apresenta lista dos esportes mais populares do Brasil.** Disponível em: < <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/173.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2009.
- BARKI, E. **Estratégias de empresas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório.** 2005,153p. Dissertação de Mestrado em Administração da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- BARROS, C. A **“invisibilidade” do mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing: as camadas populares consomem ou sobrevivem?** In: II Encontro de Marketing da ANPAD 2006, Rio de Janeiro - RJ. Anais dos resumos dos trabalhos. Hotel Royal, 2006. P.1-11.
- ESCOBAR, Alex. **20 anos da Copa do Brasil.** São Paulo: Viana & Mosley, 2009.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. P. 41.
- GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.4, P.65-71, jul/ago. 1995.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: **banco de dados.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 02 dec. 2009.
- KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas 1980, P.224.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 12. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico.** 4. ed.. Lisboa: Mc Graw Hill, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Jogada de Marketing: Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial.** São Paulo: Editora Futura, 2002.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing Conceitos e Casos.** 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMA, Marco A. **As origens do futebol na Inglaterra e no Brasil 2002,** 5p. Dissertação (Mestrado em Educação Física e Esporte). Programa de Pós-Graduação em

Educação Física, Universidade de São Paulo. Disponível em: [HTTP>//www.klepsidra.net/klepsidra14/futebol.html](http://www.klepsidra.net/klepsidra14/futebol.html). Acesso em 15 out. 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Atlas, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussions and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINISTERIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (MTE). Desenvolvido pelo Ministério do Trabalho e do Emprego. **Apresenta informações sobre o aumento real do salário mínimo nos últimos anos**. Disponível em <http://www.mte.gov.br/sal_min/default.asp>. Acesso em: 09 ago. 2009.

MOWEN, J.C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MURRAY, William J. **The World`s game: A history of soccer**. Illinois: University of Illinois Press, 1998.

OLIVETTO, Washington. **Corinthians X Outros**. São Paulo: Leya, 2009.

ARENTE, J. G; BARKI, E. E. R; KATO, H. T. **Consumidor de baixa renda: desvendando as motivações no varejo de alimentos**. In: ANPAD 2005 Encontro Nacional da Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. Brasília – DF. Anais dos resumos dos trabalhos. Hotel Marriot, 2005.

PARENTE, J.; LIMEIRA, T.M.V.; BARKI, E. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTAL DA COMUNICAÇÃO: **banco de dados**. Disponível em: <http://portaldacomunicacao.uol.com.br/textos.asp?codigo=8360/>. Acesso em 04 jul. 2010.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, K.P.L. de A. **A preferência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda**. 2008. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. São Paulo: Bookman, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. DA.; SILVA, J. F. da. **Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide: Proposta de uma Agenda de Pesquisa**. In: III Encontro de Marketing da ANPAD 2008. Curitiba. Anais dos resumos dos trabalhos. Hotel Doubletree, 2008. 1-16p.

SEVCENKO, Nicolau. **Futebol, metrópoles e desatinos**. Revista USP: Dossiê Futebol. n. 22, 1994.

SIMON, L. **Nascido para vencer SPFC**. São Paulo: Leitura, 2009.

STRAUSS, A. L. **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cammbridge: Cambridge, University Press, 1987.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. **Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C.** São Paulo: 2002.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VARELA, Claudio. **Corinthians Amor sem Divisão.** São Paulo: Jardim dos Livros, 2008.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado.** São Paulo: Atlas, 1995.