

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Caroline Monteiro da Silva Alegre

**PLANO DE MARKETING PARA A REDE DE LOJAS
GRÊMIO MANIA**

**Porto Alegre
2008**

Ana Caroline Monteiro da Silva Alegre

**PLANO DE MARKETING PARA A REDE DE LOJAS
GRÊMIO MANIA**

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

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2008**

Ana Caroline Monteiro da Silva Alegre

**PLANO DE MARKETING PARA A REDE DE LOJAS
GRÊMIO MANIA**

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

Conceito final: _____

Aprovado em _____ de _____ de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Carlos Ritter Lund

Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida e por ter me guardado e abençoado até aqui. Sou grata a Ele, também, por ter colocado em meu caminho pessoas especiais, comprometidas, que contribuíram para que hoje eu estivesse concluindo esta graduação.

Assim, gostaria de agradecer a estas pessoas especiais. A meus pais e minha madrinha que proporcionaram meu ingresso na Universidade. A meu marido que entrou em minha vida no começo de minha jornada universitária e foi um grande companheiro desde o começo. Também a duas grandes amigas, Nadja Coelho e Paula Togni que contribuíram para a elaboração e correção deste trabalho, além de participarem ativamente da minha vida.

Agradeço aos professores e colegas que conheci nesta Universidade e que me auxiliaram na construção desta caminhada do saber e, em especial, a duas grandes colegas que se tornaram amigas, Andréa Bárbara Siberico e Andréia Brites Bergmann. Não poderia deixar de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Walter Nique e a Felipe Fehse que me auxiliaram desde o projeto até a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço a toda a equipe do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense que me recebeu com muita presteza e viabilizaram a elaboração deste estudo. Em especial, o meu muito obrigado ao conselheiro Sr. Jaime De Marco, ao vice-presidente de marketing, Sr. Cesar Pacheco, ao responsável pelos licenciamentos, Sr. Fabiano Veronezi e à secretária Cristina.

RESUMO

ALEGRE, Ana Caroline Monteiro da Silva. *Plano de Marketing para a Rede de Lojas Grêmio Mania*. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

O presente estudo refere-se à elaboração de um Plano de Marketing para a rede de lojas licenciadas pela marca Grêmio Mania. O Plano tem por objetivo uniformizar a gestão do composto de marketing nas lojas que, atualmente, são administradas individualmente, sem a interferência do Clube gaúcho. Para tanto, foi realizada uma análise dos ambientes externos e internos ao negócio, em que foram apresentados o mercado de atuação das lojas, seus clientes potenciais e a concorrência. Além disso, foram identificadas e descritas as forças e fraquezas do negócio, bem como ameaças e oportunidades percebidas no ambiente de atuação das lojas. De posse da análise conjunta dos fatores citados, foram descritos os objetivos de marketing e sugeridas estratégias para a realização dos mesmos, conforme as necessidades e potencialidades destacadas pela análise SWOT. Por fim, foram propostos os Planos de Ação e o de Controle e Reavaliação necessários à implementação do Plano de Marketing em toda a rede de lojas Grêmio Mania.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Composto de Marketing, Marketing Esportivo, Clubes de Futebol, Esporte, Licenciamento e Franquia.

ABSTRACT

The present study refers to the elaboration of a Marketing Plan for the store network licenciate by Grêmio Mania trademark. The Plan has as objective to standardize the management of the made up of marketing in the store that, currently, are individually managed, without the interference of the gaucho Club. For this, an analysis of external and internal environments to the business was carried through, where the potential market of performance of the stores, their customers and the competition had been presented. Moreover, the strengths and weaknesses of the business had been identified and described, as well as threats and perceived chances in the environment of performance of the store. With the whole analysis of the cited factors, the objectives of marketing had been described and strategies suggested for the accomplishment of the same ones, as the necessities and potentialities detached for SWOT analysis. Finally, the necessary Plans of Action and Control and Reevaluation to the implementation of the Plan of Marketing in all Grêmio Mania network had been considered.

Key words: Plan of Marketing, Marketing Mix, Sport Marketing, Soccer Clubs, Sport, Licensing and Franchising.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
2.1	EVOLUÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NO FUTEBOL E NO GRÊMIO	11
2.2	A GESTÃO DO LICENCIAMENTO DA MARCA GRÊMIO MANIA	14
3	OBJETIVOS	17
3.1	OBJETIVO GERAL	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4	QUADRO TEÓRICO	18
4.1	PLANO DE MARKETING.....	19
4.2	ETAPAS DO PLANO DE MARKETING	19
4.2.1	Análise do Ambiente Externo	19
4.2.2	Análise do Ambiente Interno	20
4.2.3	Análise SWOT	20
4.2.4	Definição da Marca	21
4.2.4.1	Algumas Considerações Sobre Marca	22
4.2.4.2	Marca no Marketing Esportivo	23
4.2.4.3	Licenciamento.....	24
4.2.5	Objetivos de Marketing	28
4.2.6	Estratégias de Marketing	28
4.2.6.1	Produto	29
4.2.6.2	Preço	30
4.2.6.3	Promoção.....	31
4.2.6.4	Ponto de Venda	31
4.2.7	Plano de Ação	32
4.2.8	Controle e Reavaliação	32
5	MÉTODO	34
6	PLANO DE MARKETING	36
6.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	36
6.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	38
6.3	ANÁLISE SWOT	40
6.3.1	Forças	40
6.3.2	Fraquezas	40
6.3.3	Oportunidades	41

6.3.4 Ameaças	41
6.4 OBJETIVOS DE MARKETING	42
6.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	43
6.5.1 Produto	43
6.5.2 Preço	43
6.5.3 Promoção	43
6.5.4 Ponto de Venda	44
6.5.5 Comunicação	44
6.6 PLANO DE AÇÃO	44
6.6.1 Plano de Ação – Produto	45
6.6.2 Plano de Ação – Preço	47
6.6.3 Plano de Ação – Promoção	48
6.6.4 Plano de Ação – Ponto de venda	49
6.6.5 Plano de Ação – Comunicação	50
6.7 CONTROLE E REAVALIAÇÃO	51
7 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXO I – ROTEIRO ENTREVISTA REALIZADA COM O GRÊMIO	58
ANEXO II – ROTEIRO PESQUISA REALIZADA COM AS LOJAS	60

1 INTRODUÇÃO

Com a transformação do futebol em um gigantesco negócio, o modelo original dos clubes caracterizado por uma administração burocrática e dirigentes amadores passou a não comportar as novas exigências do mercado.

Esta nova lógica de mercado gerou a estrutura do clube-empresa e, com ela, o desafio da profissionalização de todas as áreas dos Clubes desportivos, com a adoção de conceitos empresariais e a contratação de profissionais e empresas especializadas para atender o futebol-negócio. Em meio a esses novos conceitos inseridos no mercado do futebol está o marketing esportivo.

Tendo como cenário a profissionalização da gestão de marketing esportivo no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre este trabalho pretende estudar a gestão da rede de lojas licenciadas pela marca Grêmio Mania. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade no Clube que permitiram identificar pontos a serem trabalhados no processo de gestão das lojas.

Embora semelhantes a uma rede de franquias, as lojas estão vinculadas ao Grêmio por um contrato de licenciamento de marca que lhes permite utilizar o nome Grêmio Mania, mediante o pagamento de *royalties* ao Clube. Por identificar a potencialidade deste negócio, está entre os objetivos de longo prazo do Clube a transformação da marca Grêmio Mania em uma rede de franquias, o que ainda não ocorreu por questões internas do time gaúcho.

Atualmente, as lojas são administradas de forma individual, sem a participação ou influência do Grêmio. Dessa forma, é comum que elas apresentem diferenças na gestão dos elementos do composto de marketing, como a precificação, por exemplo.

Com base nos dados levantados ao longo deste estudo, o presente trabalho irá propor um Plano de Marketing para a rede de lojas. O plano pretende analisar os ambientes internos e externos ao negócio a fim de traçar objetivos e estratégias de marketing que permitam uniformizar a gestão do composto de marketing nas lojas Grêmio Mania.

E, a fim de apresentar a estrutura do trabalho ao leitor, o estudo tem início com uma breve descrição da evolução da administração profissional nos Clubes de futebol e no Grêmio. A seguir estão descritos os objetivos deste trabalho, bem como

o quadro teórico, onde foram revisados conceitos referentes à elaboração do plano de marketing. Considerando-se que este trabalho aborda questões relativas à marca, consta também no quadro teórico uma breve revisão sobre os conceitos de marca dentro da lógica do mercado esportivo e também questões referentes a licenciamento. Concluída a revisão, segue a descrição do método utilizado para a elaboração deste trabalho, amostra investigada e fontes consultadas.

Ao final destes capítulos, já dispondo da base teórica e das informações obtidas com as pesquisas, no capítulo 6 será descrito o Plano de Marketing proposto para as lojas. Buscando atingir o objetivo deste trabalho, o Plano de Marketing para a rede de lojas Grêmio Mania irá apresentar uma análise situacional, contemplando o ambiente externo, interno e a análise SWOT, que permitirão determinar os objetivos e estratégias a serem perseguidos. E, para finalizar o Plano, serão descritos o Plano de Ação e o Plano de Controle e Reavaliação, considerando as limitações deste estudo no tocante a informações relativas à estrutura administrativa do Clube e também aos sistemas de informações disponíveis.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nas linhas que seguem pretende-se descrever um breve histórico sobre a profissionalização da gestão no futebol brasileiro, apresentando o cenário esportivo onde está inserido o objeto deste estudo. Será apresentada ainda a pergunta problema que originou este trabalho e a base para elaboração desta.

2.1 EVOLUÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NO FUTEBOL E NO GRÊMIO

O futebol surgiu no Brasil de forma livre tendo como principal objetivo a satisfação de seu torcedor. Sua história desenvolveu-se marcada pelo emocional, pela sua identificação com o lazer, a diversão, a criação de valores de pertencimento, sendo visto como uma prática promotora da integração e convívio social (GONÇALVES E CARVALHO, 2006).

Com o passar do tempo, as transformações no cenário sócio-econômico, tanto no Brasil quanto no exterior, forçaram mudanças no esporte, e conseqüentemente na administração dos clubes. A necessidade de regulamentar a administração e investigar possíveis irregularidades na gestão das instituições desportivas por parte do governo deu origem a alterações na legislação. Estas mudanças foram marcadas pelas Leis 8.672, de 6 de julho de 1993, mais conhecida como Lei Zico, e complementada pela 9.615, de 24/03/98, a Lei Pelé, sendo que esta última torna obrigatória a transformação dos clubes e entidades de administração do futebol em empresas (LAS CASAS, 2006). Outro instrumento legislativo importante de ser citado é o Estatuto de Defesa do Torcedor, disposto pela Lei 10.671, de 15 de maio de 2003, que objetiva regulamentar a defesa e a proteção dos torcedores.

Além destas pressões sociais, surgiu a necessidade de acompanhar a evolução do mercado e submeter-se a um ambiente competitivo. Segundo Aidar (2000), os clubes viram-se forçados a diversificar suas receitas - TV, patrocínio, marketing, etc., além da tradicional arrecadação com bilheteria e com a venda do

passe de jogadores¹, que eram as principais fontes de renda para os clubes. Essas mudanças tornaram-se necessárias para vencer crises de desempenho em campo que culminam no rompimento de contratos de parceria, na maioria das vezes causados por uma gestão amadora.

Sobreviver neste ambiente implicou na adoção de elementos do universo administrativo por parte dos clubes que agora necessitam de uma gestão profissional que proporcione permanecer e desenvolver-se dentro deste cenário mercantil. Assim, o esporte passa a ser tratado como uma indústria que envolve diversas organizações, onde jogadores de futebol são vistos como ativos, torcedores ocupam a posição de clientes que devem ser mantidos como consumidores ativos apesar dos resultados obtidos em campo, para que o futebol-negócio seja rentável o suficiente a fim de alcançar metas e objetivos traçados.

A inserção de um modelo empresarial de gestão alterou o caráter lúdico do futebol para uma lógica mercantilista. O futebol-lazer passa a ser percebido como futebol-negócio (GONÇALVES E CARVALHO, 2006), como mercado potencial e oportunidade de investimento para *players* de outros mercados.

Segundo Aidar (2000), os Clubes passarão a gerir de forma eficaz seus recursos, maximizando as receitas e reduzindo custos, objetivando alcançar os títulos disputados. Com a profissionalização da gestão o Clube passará a adotar práticas empresariais na gestão de suas atividades, substituindo a gestão historicamente amadora dos clubes brasileiros por estratégias focadas no futebol como negócio, percebendo a figura do clube como um órgão responsável pelo desenvolvimento e promoção do esporte. Para O Sr. Cesar Pacheco², vice-presidente de marketing do Grêmio, é praticamente impossível separar a administração do Clube dos resultados de campo, o placar influencia diretamente no resultado das ações administrativas.

Profissionalizar a gestão do futebol é fundamental para a manutenção de parcerias estratégicas como a mídia televisiva – de onde hoje provém uma parcela considerável da arrecadação dos clubes, conforme exemplos apresentados na Figura 1; além de modificar positivamente sua imagem frente a empresas investidoras que identificam no esporte uma alavanca de reposicionamento e rejuvenescimento de sua marca, diante de mercados que se identificam com o

¹ A venda do passe de jogadores foi extinta pela Lei 9.615, de 24/03/98, a Lei Pelé.

² O Sr. Cesar Pacheco foi entrevistado para elaboração deste trabalho.

esporte. Para algumas empresas, utilizar o esporte para desenvolver estratégias voltadas para o cliente tornou-se um fator crítico de sucesso no momento de conquistar uma maior fatia do mercado onde atuam.

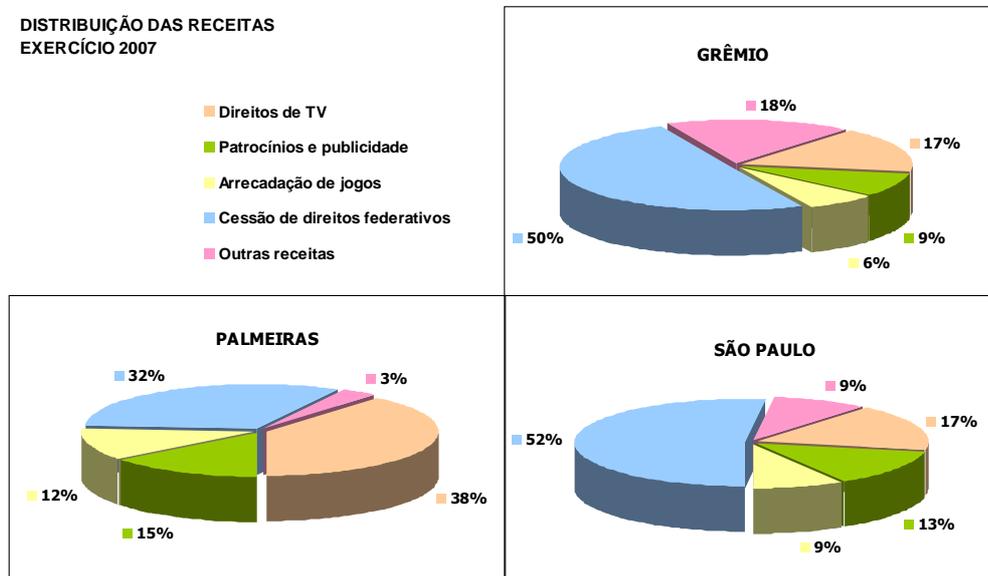


Figura 1 – Distribuição das receitas de três Clubes de Futebol em 2007

Fonte: Balanço patrimonial e resultados dos Clubes³.

Implantar a visão de uma administração profissional, conduzida por gestores capacitados e remunerados deve ocorrer em todas as áreas do Clube, de maneira uniforme tornar essa visão parte de sua cultura. E, como parte integrante deste novo cenário administrativo, surge a profissionalização da gestão de marketing, que traz ferramentas desta disciplina para auxiliar a gestão do esporte como negócio. Essa abordagem, conhecida como marketing esportivo, surgiu no Brasil no final da década de 70 e início dos anos 80, sendo considerado o vôlei como esporte precursor desta tendência tão forte no início do século XXI. O marketing esportivo é um segmento do marketing devidamente aplicado ao segmento de esportes, e envolve uma série de atividades que compõe o tradicional *mix* de marketing – produto, preço, promoção e distribuição, bem como avaliação constante do mercado e suas potencialidades. Para Las Casas (2006), nesta fase de profissionalização do futebol brasileiro, o marketing esportivo tem um papel relevante não só pela formação da imagem e da marca do Clube, mas também por propor a transformação dos torcedores em consumidores dos produtos dos clubes.

³ Disponível em: <<http://futebolnegocio.wordpress.com/>>. Acesso em mai.2008.

Diante destas mudanças no mercado da bola e por estar enfrentando um momento de crise financeira, o Grêmio Foot-ball Porto Alegre percebeu a necessidade de adaptar-se a essas exigências. Já com toda a diretoria-executiva profissionalizada, em 2003, iniciou a implementação de um Planejamento Estratégico⁴ definindo quais seriam os objetivos e as estratégias para a recuperação do Clube, e quais ações deveriam ser realizadas a fim de modernizar sua administração, iniciando uma revolução na cultura de gestão.

Hoje, a diretoria-executiva do Grêmio está subdividida em seis áreas específicas: planejamento, finanças, administração, marketing, jurídica e de esportes, sendo cada uma gerida por um profissional do mercado, devidamente remunerado.

Em entrevista com o marketing do Clube percebeu-se que ainda há pontos dentro desse processo de gestão a serem aprimorados. Para O Sr. Cesar Pacheco, administrar o marketing de um clube de futebol é diferente de outra empresa, por seus resultados estarem ligados às emoções de seus clientes. O desempenho do Grêmio dentro do campo irá influenciar no tamanho do quadro social inadimplente, na venda dos produtos licenciados, nas receitas das lojas Grêmio Mania. Nestes momentos, onde o desempenho do Clube não é tão satisfatório dentro de campo, o Sr. Cesar Pacheco acredita que seja o espaço para a criatividade de uma gestão profissional de marketing esportivo, atuando de forma a ajudar o Clube a manter-se saudável como empresa, fazendo com que a fase crítica nas tabelas dos campeonatos influencie o mínimo possível.

2.2 A GESTÃO DO LICENCIAMENTO DA MARCA GRÊMIO MANIA

Seguindo neste contexto de profissionalizar a gestão de marketing do tricolor gaúcho, uma área que está em processo de melhoria é a de gestão das lojas licenciadas Grêmio Mania.

⁴ Disponível em: <<http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=planejamento&language=0>>. Acesso em 21 out. 2007.

O negócio pode ser definido como uma rede de lojas independentes licenciadas para utilizar esta marca, existente há oito anos no mercado de artigos esportivos.

A rede de lojas licenciadas conta com 24 estabelecimentos de propriedade de terceiros, com administração independente, e uma loja de propriedade do Grêmio, instalada no Estádio Olímpico, que é gerida por funcionários contratados pelo Clube.

Atualmente, o negócio Grêmio Mania encontra-se em fase de expansão. A marca pode ser encontrada sob a forma de loja ou quiosque na Capital gaúcha, região metropolitana e em cidades do interior do Estado como Santa Maria, Passo Fundo, Lajeado e Marau. Há também uma loja em Florianópolis, no estado de Santa Catarina.

As lojas apresentam faturamento médio mensal de R\$ 50 mil, e pagam ao Clube entre 7% e 10% de *royalties* calculados sobre o faturamento realizado no mês.

Embora a estrutura de lojas assemelhe-se a uma rede de franquias, o vínculo do Clube com as mesmas é feita por um contrato de licenciamento de marca. Este instrumento concede ao licenciado o direito de utilizar a marca Grêmio Mania em seu estabelecimento, devendo comercializar somente produtos que levem a marca do Clube.

Pelo contrato de licenciamento, o Grêmio pode interferir somente na marca, ficando a cargo do licenciado o gerenciamento do negócio. Dessa forma, ações importantes como precificação e promoção perdem a uniformidade que teriam sob a forma de franquias.

A meta do Grêmio é tornar a Grêmio Mania uma franquia que, segundo o Instituto Franchising (2008), “consiste em replicar, em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócio”.

Hoje, o Grêmio não dispõe de uma estrutura administrativa para gerenciar uma rede de franquias, ficando esta meta projetada no longo prazo. No entanto, mesmo não sendo constituída uma rede de franquias, o Clube percebe a importância e a necessidade de fazer com que o torcedor-cliente usufrua dos mesmos benefícios e identifique-se em qualquer loja da rede Grêmio Mania. Para isso, já foram tomadas duas medidas:

- Padronização visual – desenho de um novo *lay out* para as lojas, que deverá ser implantado de forma padrão em todos os licenciados.

- Central de compras – elaboração de um *site* onde os licenciados passarão a realizar as compras de produtos para reabastecimento das lojas.

Com a implantação do *lay out* o Grêmio poderá uniformizar as lojas visualmente, e através do *site* terá maior controle sobre os fornecedores e produtos que estão sendo comercializados.

Mesmo com estas ações, a gestão do composto de marketing das lojas ainda fica por conta dos licenciados. A necessidade de um plano de marketing foi percebida tanto por parte do Clube quanto dos licenciados. O Clube apontou a dificuldade com relação à precificação e às ações promocionais que variam de uma loja para outra. Já os licenciados demonstraram a necessidade de promoções, mídia e ações para atrair e manter clientes. Os licenciados comentaram também sobre produtos exclusivos para as lojas Grêmio Mania, facilitando sua diferenciação entre outras lojas de artigos esportivos.

Assim, levando-se em conta a abertura do Clube para a profissionalização de sua gestão, bem como as necessidades apresentadas pelas lojas Grêmio Mania, com este trabalho pretende-se responder à pergunta: **quais ações poderiam ser sugeridas ao Grêmio a fim de uniformizar a gestão do composto de marketing nas lojas Grêmio Mania?**

3 OBJETIVOS

Diante da problemática apresentada no capítulo anterior e buscando responder à pergunta que o encerrou foram estabelecidos como objetivos deste trabalho os descritos nos itens a seguir.

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a rede de licenciadas Grêmio Mania que auxilie na uniformização da gestão do composto de marketing nas lojas, bem como facilite o acompanhamento do negócio pelo Grêmio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a situação atual da rede de lojas, a fim de mapear as forças e fraquezas do negócio.
- Analisar o mercado onde estão inseridas, a fim de perceber as ameaças e oportunidades.
- Elaborar uma proposta de gestão para cada item do composto de marketing levando-se em conta o mercado de artigos esportivos e buscando assemelhar-se a um sistema de franquias.

4 QUADRO TEÓRICO

Levando-se em consideração que o plano de marketing objetivado por este trabalho é destinado a um negócio inserido no mercado esportivo. Os conceitos aqui revisados serão verificados também sob a ótica do marketing esportivo.

Assim sendo, é válido conceituar esse segmento do marketing. Para Pitts & Stotlar (2002), o marketing esportivo está baseado na aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares e idéias) da indústria do esporte. Já Sbrighi (2007), consultor da área, o conceitua como sendo a utilização do esporte como ferramenta para atingir seu público-alvo. Outro autor reconhecido na área, Contursi (2003), coloca que o marketing esportivo abrange tanto o marketing do esporte, quanto o marketing através do esporte. Segundo a visão deste último autor, o marketing do esporte engloba os produtos e serviços esportivos, como academias, clubes, corridas. Já o marketing através do esporte, atende as atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional, como cigarros, automóveis, vitaminas.

Todos os conceitos de marketing esportivo apresentados acima convergem para o uso do esporte e todas as atividades que o cercam, como vínculo entre a empresa e seu cliente. No mercado do futebol, essa empresa poderá ser o Clube, a franquia da escolinha de futebol, as lojas que comercializam os produtos com a marca do time. Já o cliente, pode ser representado pelo torcedor, pela empresa patrocinadora, ou ainda, pela indústria interessada em utilizar a marca do time em seus produtos.

A seguir, será realizada uma breve revisão do conceito de plano de marketing sob a ótica de renomados autores do tema. Serão vistos também os conceitos de cada um dos tópicos que irão compor o plano: análise do ambiente (interno e externo), análise SWOT, objetivos e estratégias de marketing, plano de ação e plano de controle e reavaliação. No item correspondente às estratégias de marketing serão apresentados os conceitos de cada um dos componentes do *mix* de marketing.

Como este plano é destinado a um negócio envolvendo o licenciamento de marca, os conceitos de marca, licenciamento e algumas considerações sobre esse mercado também serão abordados.

4.1 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão, direcionando e orientando os esforços de marketing da empresa. Para Westwood (1996), o plano de marketing pertence a um plano corporativo maior e irá traçar os objetivos de marketing da organização, sugerindo estratégias de como atingir o que ficou estabelecido no plano.

O plano irá abordar as potencialidades e desafios do mercado em que a organização está inserida e quais vantagens e desvantagens ela apresenta frente a sua concorrência. Além disso, por ser uma ferramenta de comunicação irá integrar todos os componentes do *mix* de marketing – *produto, preço, promoção e praça* (COBRA, 1999).

Bowen (2002) assegura que a elaboração de um plano de marketing irá alinhar as atividades de marketing da empresa com suas estratégias. Além disso, irá forçar os gestores da área a reavaliarem o processo de marketing.

4.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

A estrutura do plano de marketing não é fixa, podendo variar de autor para autor, sendo que praticamente todos irão realizar uma análise detalhada do contexto da organização. Kotler (2006) estrutura o plano de marketing basicamente em: análise situacional, objetivos de marketing, estratégia de marketing, programas de ação e demonstração de resultados e controles. A seguir, cada uma dessas etapas será revisada detalhadamente.

4.2.1 Análise do Ambiente Externo

A análise situacional pode ser dividida em duas etapas: análise do ambiente externo e análise do ambiente interno. Nesta primeira etapa do plano de marketing a

organização irá determinar não só as necessidades que irá atender, mas também as necessidades de quem atender. Levando-se em conta que a maior parte dos mercados é grande demais para que a empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários para seus respectivos consumidores, será necessário escolher os mercados-alvo (KOTLER, 2006).

Aqui serão analisadas todas as influências oriundas de concorrentes, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos que afetam a organização. Quando esses fatores são analisados é possível mapear as ameaças e oportunidades do negócio.

4.2.2 Análise do Ambiente Interno

Nesta segunda etapa da análise situacional são verificados aspectos referentes ao funcionamento da empresa ou negócio como equipamentos disponíveis, tecnologia, recursos financeiros e humanos e valores e objetivos que direcionam suas ações. Essa análise irá permitir a elaboração de estratégias para reagir às ameaças e oportunidades levantadas na análise anterior.

Esta etapa permite criar uma avaliação do ambiente interno atual e futuro da empresa no tocante a objetivos, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e questões de poder (FERREL et al, 2000).

4.2.3 Análise SWOT

De posse dessas duas avaliações é possível elaborar a análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) e forças e fraquezas (ambiente interno), do inglês *strengths, weaknesses, opportunities and threats – S.W.O.T.*

“A análise SWOT é um modelo simples e direto que fornece direção e serve como um catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças)”. (FERREL et al, 2000, p. 62).

Segundo Westwood (1996), a análise SWOT permite o melhor conhecimento do negócio por parte da organização, levando-se em conta todas as questões levantadas com essa análise.

4.2.4 Definição da Marca

Como este estudo envolve o licenciamento da marca Grêmio Mania segue uma breve revisão sobre alguns conceitos envolvendo marca e licenciamento. Tal revisão tem por finalidade embasar as propostas que serão apresentadas no plano de marketing.

Kotler (2006) define marca como “um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade”.

Estudos na área de marketing voltados às marcas mostram a influência que o nome dos produtos fabricados por determinada empresa exerce sobre o consumidor, assim como a importância do nome da própria empresa.

Administrar marcas e desenvolver estratégias adequadas a elas constitui o grande desafio para os especialistas de mercado e de comunicação na atualidade. Tal fato se deve principalmente ao aumento da oferta de produtos e serviços, dificilmente diferenciáveis sob o aspecto das vantagens oferecidas.

Outros fatores que vêm contribuindo para a competição das marcas são a dificuldade de fidelização do consumidor, as variações de preço e o aumento das promoções e descontos. Tais fatores acabam afetando até mesmo a correta percepção de custo-benefício.

Com o desenvolvimento cada vez maior das técnicas de marketing, também a natureza das marcas se modificou. Novas funções vêm sendo incorporadas e, como consequência, as marcas tendem a transformar-se em elementos primordiais no marketing das organizações comerciais, industriais e de prestação de serviços. A marca não é um elemento isolado no conjunto de atividades de marketing e deve-se, portanto, dar à criação e à manutenção das marcas o mesmo valor que se dá aos novos produtos. Na mesma medida em que se planeja, por exemplo, o desenvolvimento do *design* e da embalagem, ou o estabelecimento do canal de

distribuição. A marca tende, assim, a tornar-se ela mesma um produto, com valores, qualidades e personalidade próprios.

4.2.4.1 Algumas Considerações Sobre Marca

Como primeira consideração há a identidade da marca, que vem a ser um conjunto exclusivo de associações que o possuidor da mesma procura criar ou manter.

Essas associações representam aquilo que a marca pretende e promete realizar. A identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre marca e cliente, por meio de uma proposta de exclusividade. Ao usar produtos de marca com forte identidade, o cliente se vê inserido num grupo seletivo de consumidores privilegiados.

Outro aspecto relevante é a posição da marca, ou seja, aquela parcela da identidade e da proposta de valor desta que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e que traduz suas vantagens em relação às marcas concorrentes. É a parte estratégica, dinâmica, que deve procurar adaptar-se às evoluções dos ambientes em constante crescimento.

A comunicação estratégica, enfim, deve considerar a marca não só como imagem, mas também como organização, efetividade, avaliação crítica, rotatividade, competência e competitividade.

Outra questão que vale ser verificada diz respeito ao valor da marca. Em tempos de mudança, como os atuais, o valor da marca tem sido questionado. Não há mais um “apego” a determinada coisa, produtos se tornam obsoletos do dia para a noite, surgem novos, que alteram, radicalmente, nossa maneira de consumir ou até de viver, e o consumidor racionaliza cada vez mais suas decisões. Especialistas e estudiosos argumentam que, ao contrário de um passado recente, em que as transformações levavam, às vezes, décadas para se consolidarem e as marcas pareciam eternas, hoje, com a velocidade em que elas ocorrem, a fidelidade à marca ficou comprometida.

A marca, como produto que se constrói e se mantém, deveria ter sua imagem trabalhada, o que seria considerado um desperdício de energia e recursos, vendo por esse ângulo.

Segundo Contursi (2003), em cada categoria, os produtos estão ficando cada vez mais semelhantes entre si. As empresas se mantêm em permanentes programas de qualidade. Desta forma, se, racionalmente pensando, os produtos oferecem os mesmos benefícios e a preços competitivos entre si, qual seria o diferenciador que definiria a decisão de compra? A resposta só pode ser a assinatura do produto, ou de seu fabricante: a marca.

Deve-se lembrar, ainda, que as empresas, sejam elas ligadas ao esporte ou não, e suas marcas não são eternas. Dessa forma, o laço afetivo que prende o consumidor a elas pode ser desfeito e, às vezes, sem que o detentor destas perceba isso. Se uma empresa não cuida de sua marca, não cria um ambiente favorável a ela, o consumidor a faz por conta própria, com conseqüências incontroláveis. Toda marca imprime uma imagem, seja ela ou não trabalhada por seu proprietário (CONTURSI, 2003).

Levando-se em conta os reflexos na imagem da marca, todas as decisões de marketing, de produção, de distribuição e comunicação devem ser programadas.

No universo da propaganda e do marketing podem ser observadas verdadeiras agressões a marcas que patrocinam essas mensagens, mesmo que, muitas vezes, consideradas criativas e premiáveis, estimulando a venda. Mas que, por desconsiderarem a cultura, o passado, o posicionamento da marca na memória cognitiva do público, está, na verdade, inoculando o produto de um mal que talvez ainda não se saiba da existência, mas que irá contribuir para sua defasagem mercadológica (CONTURSI, 2003).

4.2.4.2 Marca no Marketing Esportivo

Sob a ótica do mercado do futebol, os diferenciais da marca no esporte tendem a ser mais simbólicos, emocionais ou intangíveis, relacionados ao que a marca do time representa para o público-alvo.

A força da marca, para Neto (1998), é o maior patrimônio do clube empresa. Para o autor, a marca do Clube deverá estar constantemente exposta na mídia e, se possível, associada à conquista de grandes títulos e sucessivas vitórias. Inevitavelmente, o futebol, cenário deste estudo, está associado ao sentimento do torcedor pelo Clube, tornando a marca do time do coração volúvel ao grau de paixão do torcedor-cliente.

A exploração dessa força por empresas que buscam alavancar sua imagem associando-a a um time de futebol pode significar uma fonte alternativa de receita para o Clube escolhido. O contrato entre a empresa de laticínios Parmalat e o clube paulista Sociedade Esportiva Palmeiras permitiu que a “marca de campeões” reforçasse o conceito de “leite dos campeões”.

Através de contratos de patrocínio, logomarcas dos mais variados segmentos vão sendo associadas aos uniformes dos Clubes. Marcas como Coca-cola (alimentação), Tintas Renner (decoreação), Banrisul (banco) já estamparam a camisa do tricolor gaúcho.

Outras associações às marcas de Clubes ocorrem com empresas de menor porte, como fabricantes de chaveiros, bonés, canetas, que ao identificarem no futebol um mercado potencial para seus produtos, acabam por produzir e distribuí-los com a marca de um time de futebol.

Neste último exemplo pode-se citar um problema cada vez mais comum quando se trata de marca, a “pirataria”. É crescente a distribuição de produtos com a marca do Clube, porém sem possuírem uma licença para tal. Surge então a problemática da comercialização de produtos sem licenciamento e com a marca do Clube.

4.2.4.3 Licenciamento

Sendo uma estratégia para obtenção de receitas alternativas cada vez mais utilizadas pelos Clubes de futebol, o licenciamento consiste no uso da marca do time, isto se dá, geralmente, por meio da aplicação das logomarcas, em produtos que são comercializados em lojas de artigos desportivos ou nas butikues do Clube.

Segundo Neto (1998), para uma correta gestão dessa ferramenta de marketing esportivo, cabe ao departamento de marketing do Clube desenvolver estratégias que permitam ampliar o licenciamento de produtos ou serviços interessantes para o mercado-alvo; analisar a qualidade dos itens antes de serem licenciados; avaliar, também, as propostas comerciais oferecidas ao Clube, verificando prazos de contrato e valores de garantia mínima e *royalties*, garantindo assim os melhores resultados nas negociações. Também será necessário acompanhar o desenvolvimento das receitas dos contratos de licenciamento por meio de relatórios de vendas. Questões relativas à capacidade de produção do fornecedor, à equipe de vendas e logística, à agilidade no abastecimento do mercado, preço, *design* e *lay out* do produto também devem ser levadas em consideração. O Clube deve atuar junto a licenciados e intervenientes buscando a ampliação constante da distribuição dos produtos permitindo aos clientes-torcedores uma ampla oferta dos artigos com a marca do time.

De acordo com pesquisas da Associação Internacional de Licenciamento (LIMA), em 2006, os *royalties* pagos pelas empresas, para os direitos de licenciamento de produtos totalizaram US\$ 5,8 bilhões nos Estados Unidos. No varejo, isto equivale a aproximadamente US\$ 104 bilhões. O licenciamento de produtos com temas esportivos foi responsável por US\$ 807 milhões em *royalties*, ou cerca de US\$ 14,5 bilhões de dólares em vendas, no varejo. Esta categoria cresceu 12,4% em relação aos dois últimos anos. Durante este período, roupas com temas esportivos tornaram-se referência em moda para muitos adolescentes e jovens adultos, tornando-as uma categoria especialmente atraente para varejistas, que atuam neste mercado. Outra tendência do mercado americano citada na pesquisa é o fato de que grandes entidades esportivas nos Estados Unidos estão expandindo seus produtos licenciados para um maior mercado consumidor, mais especificamente, o mercado voltado para mulheres, bebês e crianças.

Oferecendo um parâmetro de comparação, segundo a pesquisa, o mercado de licenciamento de marcas corporativas, como Coca-cola e Harley-Davidson, é responsável por US\$ 1,06 bilhões em *royalties*, ou cerca de US\$ 18 bilhões em vendas no varejo americano. Os consumidores americanos entendem o valor e a qualidade destas marcas e ficam mais à vontade para comprar produtos que são uma extensão de empresas confiáveis. Percebe-se aqui a influência da força da marca e a da imagem que a mesma apresenta ao mercado no momento de decidir

por um licenciamento. A marca fornece confiança ao cliente, dá referência social ao consumidor. Essa percepção deverá ser levada em conta pelo Clube de futebol no momento de associar sua marca a um produto ou serviço, identificar o quanto de valor aquele item irá agregar ao negócio, se o produto ou serviço como um todo é a imagem que o Clube quer ter diante de seus clientes-torcedores.

O mercado de licenciamentos no Brasil, segundo informação da Associação Brasileira de Licenciamento (ABRAL), em 2006, contava com cerca de 800 empresas licenciadas e 400 licenças disponíveis distribuídas entre 60 agências licenciadoras (das quais 34 eram associadas da ABRAL). Esse mercado emprega cerca de 600 funcionários, e faz gerar milhares de empregos nas indústrias que produzem os produtos licenciados, embalagens, propaganda, além do pessoal empregado na distribuição, entrega e venda ao consumidor final no varejo.

Em 2006, o faturamento com licenciamento no Brasil foi de R\$ 2,7 bilhões, obtido com cerca de 400 licenças disponíveis, e *royalties* variando entre 4% e 12%. Já para o ano de 2007, a ABRAL prevê um faturamento de R\$ 3 bilhões, ou seja, 11% de crescimento sobre 2006.

Segundo dados divulgados pela Associação, produtos que têm alguma marca licenciada vendem, em média, 30% a mais que seus similares. De acordo com Tales Andreassi, professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, em matéria publicada no Caderno Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Sebrae⁵, declarou que "o licenciamento de produtos é uma medida muito interessante, principalmente para empresários interessados em expandir sua atuação e conquistar novos mercados. Ele proporciona uma série de novos negócios e oferece às empresas reconhecimento no segmento onde atuam, além de garantir maior visibilidade atrelada a uma marca já consolidada no setor onde atua".

Hoje em dia, o licenciamento de produtos com a marca do time é fundamental para os clubes de futebol, pois busca a garantia da integridade da marca e o retorno financeiro por ela adquirido. Evita-se, deste modo, que pessoas e empresas possam comercializar produtos sem que o Clube possa obter lucro.

São grandes os benefícios para todos os envolvidos no processo. O Clube é favorecido com as receitas oriundas do contrato e das vendas, da empresa que

⁵ Artigo: **Empresas vêm formalizando contratos de venda de artigos licenciados para elevar o lucro.**

Publicado em 14 set. 2006. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/principal/not%C3%ADcias/notas/gestao_empresa/jornal%20dci/setembro_2006/14_09crescem_licenciamentos_marcas.aspx>. Acesso em dez. 2007.

comercializa legalmente o seu produto e, para o consumidor final, em geral o torcedor, a garantia de que irá adquirir um produto de qualidade comprovada, testada e aprovada pelo Departamento de Marketing do Clube.

Outra vantagem para a empresa desportiva é que a marca do time estará estampada por diversos lugares, observando os critérios de utilização da identidade visual estipulados pelo Clube. Assim, o uso indevido da marca, o que acarreta desconfiança no consumidor.

Associado diretamente ao licenciamento de produtos, não só no mercado de artigos esportivos, mas no comércio em geral, surge a problemática da “pirataria”. Em artigo publicado no *site* Sports Magazine⁶, a pirataria de artigos esportivos aparece como responsável por 12% do faturamento desse mercado, sendo esse número em cifras R\$ 3,4 bilhões de um mercado que fatura R\$ 28,8 bilhões.

O uso da imagem e da atratividade do futebol brasileiro sempre foi uma excelente ferramenta para comercializar os mais variados produtos. Como abordado nos tópicos anteriores, nos últimos anos, os Clubes passaram a ter uma visão mais profissional, começando a comercializar o direito de uso da sua marca com várias empresas, através do licenciamento. A cultura de licenciamento da marca no Brasil ainda é considerada incipiente, se comparada a países como os Estados Unidos, porém já apresenta importantes resultados e valores para alguns Clubes.

De acordo com René Djekeim, fundador e presidente da Abraleme - Associação Brasileira de Lojistas de Equipamentos e Materiais Esportivos, em entrevista à matéria citada acima, a pirataria é hoje o maior problema para o comércio varejista de materiais esportivos. Entre os produtos mais falsificados estão os calçados da Nike, Reebok e Adidas, e os uniformes dos clubes de futebol mais populares e da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Atuando há aproximadamente 40 anos no mercado esportivo, René Djekeim atesta que a pirataria sempre foi ativa, porém, nos últimos dez anos, cresceu significativamente.

Não são somente os Clubes de futebol que sofrem com a pirataria, as empresas licenciadas e as fabricantes de produtos esportivos também são afetadas. Atuando em todo o país, a comercialização de produtos não licenciados vem causando prejuízos para todos os Clubes tradicionais.

⁶ Artigo: **A Pirataria no Esporte Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.sportsmagazine.com.br/10pirataria.htm>>. Acesso em dez. 2007.

4.2.5 Objetivos de Marketing

Nesta etapa do plano de marketing serão definidos os resultados que a organização deseja alcançar. Para Kotler (2006), os objetivos significam a razão de ser da empresa e onde deve estar o foco de todos os esforços. Ligadas aos objetivos estão as metas que são alvos específicos que a empresa deseja alcançar.

COBRA (1992), afirma que um objetivo é composto por três elementos:

1. Atributo específico para medida da eficiência;
2. Padrão ou escala de medição do atributo; e
3. Valor específico que a empresa deverá atingir na escala, que será a meta.

Em geral, objetivos de marketing dizem respeito ao posicionamento de produtos, conquista de uma maior participação de mercado, alterações nas políticas de venda, ações para alcançar outro nicho de mercado, entre outros exemplos.

Com relação aos objetivos determinados pela empresa, os autores pesquisados são praticamente unânimes em declarar a necessidade de que os mesmos sejam factíveis, atingíveis e condizentes com a realidade da organização.

Objetivos e metas devem estar alinhados com a visão e estratégia da empresa. Para tanto é necessário que os objetivos sejam claros e bem descritos, a fim de evitar erros ou dúvidas que prejudiquem na definição da política, das estruturas e das estratégias.

4.2.6 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing permitem definir como a organização atingirá seus objetivos e metas. Permitem, também, saber como ela irá gerenciar seus relacionamentos com o mercado de maneira a obter vantagens sobre a concorrência.

Ela consiste nas decisões necessárias para determinar qual será a combinação dos elementos do composto de marketing. Segundo Pitts & Stotlar (2002), o composto ou *mix* de marketing é a mistura de forma estratégica de quatro elementos, conhecida como 4Ps – *produto, preço, praça e promoção*. Assim,

entende-se por *mix* de marketing um grupo de variáveis controláveis: qualidade, nome de marca, embalagens, serviços, garantias, descontos, períodos de pagamentos, canais de distribuição, propaganda, promoção de vendas etc., agrupadas em um desses quatro itens. Para a realização desta mistura é necessário descobrir ou elaborar a combinação correta dos elementos citados acima.

O objetivo dessa mistura é obter a combinação correta desses elementos, de forma a satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor do esporte, elaborar uma estratégia competitiva, conforme a capacidade da empresa e verificando-se as restrições éticas, políticas, econômicas e legais onde o Clube está inserido (ALMEIDA, 2005).

Analisaremos brevemente cada um dos componentes do *mix* de marketing e sua aplicação no processo de gestão.

4.2.6.1 Produto

Para Kotler (2006), um produto não necessariamente será uma oferta tangível, tudo que pode ser oferecido ao mercado visando a satisfação de uma necessidade ou um desejo pode ser chamado de produto. Tanto a mercadoria em si, quanto sua embalagem, e um conjunto de serviços que o comprador irá adquirir com a compra, podem ser considerados produtos. Como serviço oferecido pela empresa esportiva, podemos citar a própria partida de futebol, o evento esportivo, a camiseta do Clube.

Dentro do contexto do esporte como negócio, este componente do *mix* é considerado o que a empresa esportiva tenta vender, desafiando o Clube a descobrir exatamente o que o cliente do esporte deseja ou necessita a fim de justificar o investimento neste elemento do *mix* de marketing. Os produtos de um Clube podem ser o futebol, os jogadores, a camiseta do time, uma visita ao Clube, a compra do título de sócio, itens que levem a marca do time, entre outros, tendo cada um desses exemplos uma estratégia diferente a fim de atingir e manter o torcedor-cliente.

4.2.6.2 Preço

O preço corresponde ao valor de troca de um produto ou serviço (KOTLER, 2006). A enciclopédia virtual Wikipédia⁷ declara que “em economia, contabilidade, finanças e negócios, o preço é o valor monetário expresso numericamente associado a uma mercadoria, serviço ou patrimônio”.

Para Stotlar (2005), este elemento do *mix* é o mais manipulado e o menos compreendido. Por esse motivo a estratégia adotada deverá ser cuidadosa e atenta para diversos fatores entre eles o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto, o preço praticado pela concorrência, ou ainda seu próprio posicionamento no mercado.

Há várias estratégias para este elemento do composto de marketing, entre elas é válido para este trabalho citar:

- Penetração de mercado – onde o preço será uma ferramenta para alcançar rapidamente uma maior participação de mercado, sendo relativamente menor do que a concorrência (preços baixos).
- Desnatação – comumente utilizada para produtos ou serviços inovadores, onde o consumidor estará disposto a pagar um preço *premium* para adquirir o produto no seu lançamento (preços elevados).
- Liderança de preços – se dá com a prática do menor preço do mercado.
- Preços promocionais – prática de preços reduzidos a fim de incentivar a primeira compra.

As estratégias de preço devem ser determinadas observando-se o momento do ciclo de vida em que o produto ou serviço está inserido, o mercado-alvo e o posicionamento determinado pela empresa. Ou seja, elas não são estáticas, mas adaptáveis ao momento da empresa.

⁷ Artigo: **Preço**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Preço>>. Acesso em jun.2008.

4.2.6.3 Promoção

A promoção diz respeito às técnicas utilizadas para atrair a atenção do consumidor. É o elemento do *mix* que utiliza atividades de comunicação, como propaganda, promoção, mala direta e publicidade, para informar o mercado alvo, persuadí-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto. Existem muitos métodos e técnicas promocionais disponíveis ao profissional de marketing (KOTLER, 1998).

Diferentemente da *propaganda* que atribui uma *razão* para a compra, a *promoção* oferece um incentivo ao consumidor, ela o atrai ao produto. A promoção possui ferramentas que permitem direcionar a ação para o consumidor – oferecendo amostras, descontos, brindes, promoções combinadas; para o varejo – disponibilizando concessões de propaganda, bonificação por exposição; amostra grátis; e para a força de vendas – através de feiras comerciais, convenções, programas de vendas (KOTLER, 2006).

4.2.6.4 Ponto de Venda

A praça, ou ponto de venda, refere-se ao processo de levar o produto ou serviço até o consumidor, disponibilizando os produtos no mercado alvo, sendo que a distribuição pode ser feita pelo fornecedor de uma forma direta ou indireta (PITTS & STOTLAR, 2002). Esta estratégia compreende as atividades necessárias para que a oferta da empresa seja disponibilizada ao seu mercado consumidor.

Stotlar (2005) afirma que “o ponto de distribuição não pode ser mudado tão facilmente quanto o preço do produto ou serviço”. Com relação a negócios inseridos no contexto esportivo, o autor afirma que este elemento do composto de marketing tem por função vincular o consumidor ao produto ou serviço esportivo.

“No que se refere a bens esportivos vendidos no varejo, assim como a muitas operações dessa natureza, as três decisões gerenciais mais importantes dizem respeito a: localização, localização e localização. Vários passos são essenciais para se chegar a uma boa escolha. Assim como em todo o processo de marketing, você deve começar

com uma análise de seus consumidores, da concorrência e do mercado". (STOTLAR, 2005, p. 169).

Considerando o negócio das licenciadas Grêmio Mania, para obter-se sucesso com esta estratégia é necessário disponibilizar os produtos e serviços da empresa considerando o mercado em que ela está inserida ou almeja atingir, verificando a localização ideal do ponto de venda, conforme Stotlar citado acima.

4.2.7 Plano de Ação

De posse das estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos, a empresa deverá elaborar programas ou planos de ação. Estes são importantes a fim de determinar as instruções para que as estratégias sejam realizadas.

Um plano de ação responde a questões referentes a quando, como e quem executará cada uma das ações, bem como o resultado projetado. (WESTWOOD, 1996). Neste plano deverão constar todas as etapas levantadas na elaboração da estratégia que necessitem de uma ação específica. E, para cada ação devem ser respondidas as questões sugeridas por Westwood acima.

4.2.8 Controle e Reavaliação

Esta última etapa do plano de marketing irá elaborar os controles necessários para que seja realizado o monitoramento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente, adotando a análise mensal, trimestral, anual, enfim, a que a empresa julgar adequada.

O período entre uma análise e outra irá depender da ação planejada, considerando também o tempo de maturação da mesma, quando começarão a surgir os resultados de forma visível. Com este controle a empresa poderá analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e realizando ajustes quando necessário. (KOTLER, 2006).

Stotlar (2005) afirma que “o controle tem de 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”.

A fim de que o controle e reavaliação do plano sejam eficientes e eficazes é necessário atentar para:

- Uma correta determinação dos indicadores que serão utilizados para avaliação,
- Quem ficará responsável na empresa por atualizar esses indicadores,
- Com qual periodicidade eles serão analisados,
- Quem conduzirá essa análise.

5 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os métodos utilizados para estruturar este estudo e também para obter as informações necessárias à construção deste plano de marketing. O método utilizado para a estrutura deste trabalho foi o estudo de caso.

Para Yin (2001), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, utilizando-se de múltiplas fontes de evidências. A tendência central dos estudos de casos é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões com o objetivo de responder a questões como: por que foram tomadas? Como foram implementadas? E, quais resultados foram obtidos?

Como fontes de evidências foram utilizadas: revistas, *sites*, jornais, *cases*, artigos e alguns livros de conteúdo relacionado a esporte, gestão e *franchising*. Destas fontes, por meio de uma pesquisa exploratória, foi possível extrair os dados secundários, que permitiram conhecer e descrever o ambiente externo às lojas Grêmio Mania – clientes, concorrentes, ameaças, potencialidades, enfim, o mercado onde estão inseridas.

Malhotra (2001) declara que o principal objetivo de uma pesquisa exploratória é aumentar o conhecimento sobre o tema em questão, permitindo clarificar conceitos e adquirir subsídios para as etapas seguintes de investigação. Este tipo de pesquisa se caracteriza pela flexibilidade e versatilidade de métodos.

Já para análise do ambiente interno do negócio foi utilizando basicamente o método das entrevistas em profundidade. Segundo Lakatos (1991), este método consiste numa conversa face a face, através da qual se busca obter informações do entrevistado sobre determinado assunto. Este tipo de pesquisa utiliza um roteiro que permite ao entrevistador aprofundar-se nos temas pré-determinados conforme o andamento da conversa.

Segundo Malhotra (2001) a entrevista em profundidade é uma forma desestruturada e direta de se obter informações, sendo conduzida individualmente. Esta técnica de pesquisa proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema.

As entrevistas coletaram as informações em duas etapas. Na primeira etapa foram realizadas duas entrevistas no Grêmio Foot-ball Porto Alegre. A primeira foi com Sr. Cesar Pacheco, vice-presidente de marketing do Clube, e a segunda com Sr. Fabiano Veronezi, responsável pelos licenciamentos.

Estas entrevistas tiveram uma duração média de uma hora, e permitiram a definição do objeto de estudo e também a elaboração da pesquisa a ser realizada na segunda etapa, agora com as lojas licenciadas pela marca.

Para esta segunda etapa foi selecionada uma amostra de dez das 24 lojas, que receberam a pesquisa previamente por *e-mail*. Duas lojas de propriedade de terceiros foram entrevistadas, e as questões referentes à loja do Estádio Olímpico, de propriedade do Clube, foram respondidas pelo Sr. Fabiano Veronezi.

Concluídas estas duas etapas, as respostas obtidas em cada uma delas foram reunidas em forma de relatório, analisadas e cruzadas. Este procedimento permitiu descrever o ambiente interno do negócio.

Por fim, as informações obtidas na pesquisa exploratória e nas entrevistas em profundidade foram analisadas à luz da revisão dos conceitos teóricos abordados no capítulo 4. Com o resultado desta análise foi possível elaborar uma proposta de plano de marketing, traçar objetivos que possibilitem sanar as necessidades percebidas ao longo do estudo, e, também, propor estratégias de ações que uniformizem a gestão do composto de marketing na rede de lojas Grêmio Mania.

6 PLANO DE MARKETING

Concluídas as etapas de apresentação do problema de estudo, do quadro teórico e do método utilizado na elaboração deste trabalho, pretende-se aqui cumprir os objetivos descritos no capítulo 3. Para tanto segue a proposta de plano de marketing para a rede de lojas Grêmio Mania.

O plano de marketing contempla: a **análise situacional**, composta pelas análises do ambiente externo, interno e SWOT; os **objetivos de marketing** determinados conforme as necessidades e potencialidades identificadas na análise do mercado; as **estratégias de marketing**, que apresentam as ações necessárias para atingir os objetivos; e, por fim, os **planos de ação e controle**, que permitirão proceder a implementação das estratégias e seus respectivos controles de desempenho.

6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

As lojas Grêmio Mania estão inseridas no contexto do mercado de varejo de artigos esportivos. Podemos definir como mercado alvo os consumidores de produtos licenciados pela marca do Grêmio Foot-ball Porto Alegre.

A fim de estimar esse mercado potencial, foi tomada por base a torcida do Grêmio. O *site* da enciclopédia virtual Wikipédia⁸ informa que, com base em dados particulares do Clube, em 2006, ele possuía uma torcida composta por 7.926.250 torcedores, ocupando o 6º lugar entre as maiores torcidas e o título de maior torcida entre os clubes fora do “eixo Rio-São Paulo”. O *site* também apresenta um perfil do torcedor gremista, conforme apresentado na Figura 2.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha⁹, em novembro de 2007, onde foram ouvidos 11.786 brasileiros a partir de 16 anos de idade, em 390 municípios, sendo 1.087 gaúchos, o Grêmio também aparece em 6º lugar no quesito

⁸ Artigo: **Grêmio Foot-ball Porto Alegre**. Atualizado em: 30 mai. 2008. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%AAmio_Foot-Ball_Porto_Alegre>. Acesso em jun.2008.

⁹ Artigo: **Flamengo e Corinthians seguem no topo de ranking de torcidas**. Publicado em 14 jan. 2008. Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=538>. Acesso em jun.2008.

maior torcida do Brasil. Nacionalmente, 4% dos entrevistados torcem para o time gaúcho, que no Rio Grande do Sul é líder isolado com 48% da torcida. Logo, poderíamos dizer que o mercado potencial para as lojas parece bastante promissor, desconsiderando-se, é claro, a venda de produtos sem licenciamento.

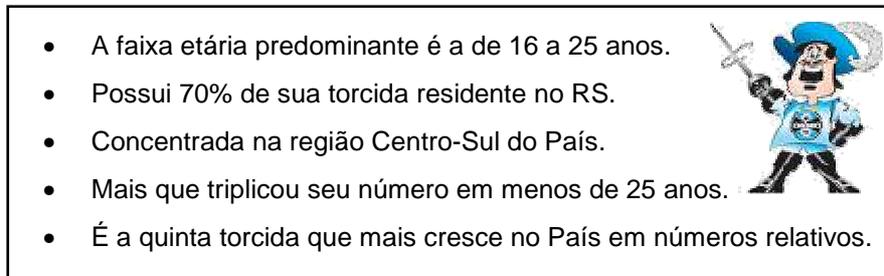


Figura 2 – Perfil da torcida gremista
 Fonte: Enciclopédia Virtual Wikipédia⁸.

Conforme as pesquisas e entrevistas realizadas, a concorrência neste mercado é representada pelas lojas de artigos esportivos que revendem produtos com a marca do Grêmio, licenciados ou não. Foram citadas nas entrevistas Paquetá Esportes e Ughini. As varejistas que comercializam outros produtos com a marca do Grêmio, que não são artigos esportivos, como itens de alimentação e cosméticos, não são consideradas concorrentes relevantes.

As entrevistadas percebem que neste mercado redes de lojas e varejistas de grande porte conseguem negociar melhores condições de preço e pagamento junto aos fornecedores, principalmente os mais importantes como a Puma (distribuidora das camisas oficiais do Clube). Isso se deve ao volume comprado. Grandes varejistas compram de forma centralizada, a fim de abastecer todos os pontos de venda. No caso das licenciadas Grêmio Mania, como as lojas têm sua própria gestão, o abastecimento é feito conforme a demanda individual de cada uma.

Apesar dessa desvantagem ante a concorrência, pode-se considerar a especialização das lojas Grêmio Mania em oferecer somente produtos que levem a marca do tricolor gaúcho, como uma vantagem frente às demais lojas de artigos esportivos. No momento em que o consumidor conclui o processo de decisão pela compra de um produto licenciado saberá que há uma probabilidade maior de encontrá-lo na rede de lojas ligadas à marca do Clube.

Ainda analisando a concorrência é válido citar a questão dos produtos sem licenciamento, pirataria. Segundo Sr. Fabiano Veronezi, o Clube está ciente do

problema, e tem colocado o combate a estas práticas como um objetivo a ser alcançado. Ele comentou também que até a própria rede de lojas Grêmio Mania tem sido afetada por este problema.

Outro fator importante que exerce influência sobre esse mercado é a paixão dos torcedores pelo Clube. Assim como essa variável pode apresentar-se benéfica em momentos de bom desempenho do Grêmio dentro de campo, rapidamente pode prejudicar os resultados das lojas Grêmio Mania caso o time não apresente o mesmo desempenho dentro de campo. Conforme comentado anteriormente, nos momentos de baixo desempenho em campo, uma boa estratégia de marketing pode ser a alternativa para manter o torcedor um consumidor ativo da marca.

6.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Com base nas entrevistas em profundidade realizadas com as licenciadas Grêmio Mania e com o Sr. Fabiano Veronezi é possível traçar uma análise do ambiente interno.

A rede de lojas licenciadas caminha para tornar-se uma rede franquias. Isso ainda não ocorreu devido à falta de estrutura do Clube para atender a todas as demandas que esta mudança irá gerar.

Até hoje, o envolvimento do Clube com cada loja se restringiu ao licenciamento da marca, cobrança dos *royalties* pelo uso desta e manutenção e divulgação de um cadastro de fornecedores devidamente licenciados e habilitados. Esta última ação aparece nas entrevistas com as licenciadas como um ponto de melhoria.

Porém, este quadro vem mudando desde o ano passado, quando o Grêmio centralizou a gestão dos licenciamentos na pessoa do Sr. Fabiano Veronezi.

Desde então, foi realizado um estudo avaliando a situação do negócio Grêmio Mania, suas potencialidades e determinados alguns objetivos e metas.

Fruto deste trabalho será lançado um *site* onde os licenciados não só terão acesso à lista de fornecedores habilitados como também efetuarão seus pedidos on-line. O banco de dados gerado a partir do *site* permitirá ao Grêmio avaliar o fluxo de mercadorias comercializadas nas lojas, a sazonalidade das mesmas, tempo de

processamento dos pedidos, entre outras informações. Essas análises possibilitarão a identificação de problemas no processo de abastecimento das lojas, e a elaboração de ações que potencializem às vendas e o negócio como um todo.

Outras necessidades dos licenciados ainda precisam ser trabalhadas. Atualmente, a determinação de *lay out*, políticas de atendimento, precificação e promoções de venda estão submetidas à gerência de cada loja. Esse fato aparece nas entrevistas em profundidade como um ponto positivo para as licenciadas. Porém, avaliando-se sob a ótica do Grêmio, e pensando no negócio como uma rede de franquias, o fato passa a ser uma fraqueza no negócio como um todo.

É do conhecimento do Clube a necessidade de padronizar a gestão das questões apresentadas acima, bem outras que dizem respeito à marca do Grêmio que está sendo representada pelas lojas.

Para o problema do *lay out* o Clube desenvolveu um projeto que possibilita a padronização visual das lojas. O projeto utiliza materiais modernos e concede às lojas o conceito de *concept stores* utilizado por grandes marcas esportivas. Os custos para implantação desse projeto visual deverão correr por conta dos licenciados.

Outro ponto destacado pelas lojas diz respeito à divulgação na mídia. Para elas, o Grêmio não investe em mídia para a rede, somente a loja do Olímpico é divulgada, ficando a cargo de cada licenciada promover-se no mercado. A relação de lojas licenciadas pela marca Grêmio Mania ainda não está disponível no *site* oficial do Clube.

Apesar de todas essas questões a serem trabalhadas a marca Grêmio Mania tem grande potencial de crescimento e é percebida pelo Clube como uma importante fonte de receita alternativa, que o tem feito voltar sua atenção com maior cuidado. Um ponto positivo que deve ser ressaltado é a importância que as lojas passaram a ter para o Clube e o esforço que o mesmo tem despendido para atender às demandas elencadas aqui que, em sua maioria, já foram identificadas por ele.

O Grêmio está disposto a trabalhar em parceria com cada loja da rede a fim de tornar o negócio da marca Grêmio Mania cada vez mais organizado e rentável tanto para o Clube quanto para os licenciados.

6.3 ANÁLISE SWOT

Com base nas análises do ambiente externo e interno, seguem as forças e fraquezas, e as ameaças e oportunidades identificadas durante as análises do ambiente externo e interno do negócio.

6.3.1 Forças

Durante as entrevistas os licenciados citaram a centralização da gestão da marca Grêmio Mania na pessoa do Sr. Fabiano Veronezi. Este fato concedeu aos licenciados uma referência dentro do Clube. Pela percepção destes, a partir de então as demandas têm sido atendidas com maior eficiência e eficácia.

Este fato também demonstrou aos licenciados uma maior atenção do Clube ao negócio das lojas, o que ficou confirmado na entrevista realizada com o Sr. Fabiano Veronezi. O Grêmio percebe no negócio um potencial para tornar-se uma rede de franquias, o que está entre os objetivos de longo prazo do Clube gaúcho.

Outro ponto forte que a rede de lojas possui diz respeito à maior possibilidade de ações em parceria com o Clube. Como uma vantagem frente à concorrência, as lojas Grêmio Mania possuem através do Sr. Fabiano Veronezi constante contato com a administração do Clube, o que pode mediar estas ações.

6.3.2 Fraquezas

A precificação de produtos apareceu como uma fraqueza para ambos, Grêmio e licenciados. Sob a ótica do Grêmio, as lojas apresentam variações na precificação dos mesmos produtos, pelo fato de não terem uma tabela de preços que auxilie neste processo. Já os licenciados citam o fato de não terem boas condições de compra junto aos fornecedores de produtos com a marca do time, o que os obriga a praticarem preços mais elevados do que outras lojas de artigos esportivos.

As ações promocionais e de divulgação das lojas também foram mencionadas como fraquezas, pelo fato de serem isoladas. A pouca divulgação das lojas por parte do Clube também foi citada.

Como as lojas são independentes, outra fraqueza apresentada refere-se à padronização visual. Cada loja tem seu próprio *lay out* o que, segundo o Clube, acaba descaracterizando a marca.

Pode ser citada ainda a falta de um *mix* de produtos comercializados com exclusividade. Este ponto foi levantado tanto pelo Grêmio quanto pelos licenciados. Ambos percebem a necessidade de diferenciar as lojas de sua concorrência oferecendo produtos que serão comercializados com exclusividade.

6.3.3 Oportunidades

A primeira oportunidade identificada diz respeito ao mercado consumidor. Conforme apresentado na análise do ambiente externo, o Grêmio possui uma das maiores torcidas do País, sendo que estes torcedores podem ser considerados consumidores potenciais para as lojas.

As lojas possuem maior proximidade e identificação com a marca do Clube do que a concorrência. O fato de levar o nome do time em sua marca acaba por endossar as lojas frente aos consumidores. O nome do time ajuda a fortalecer a marca.

Outra oportunidade de mercado percebida está relacionada ao ponto de venda, pelo fato de comercializarem somente produtos com a marca do Grêmio.

6.3.4 Ameaças

A existência de consumidores de produtos sem licenciamento (“pirataria”) foi identificada como uma ameaça para o mercado como um todo. Isto porque tanto as lojas Grêmio Mania quanto a concorrência acabam sendo penalizadas.

O desempenho do Grêmio dentro de campo também é um agravante ao negócio. Conforme as entrevistas realizadas no Clube todos os negócios envolvidos no mercado do futebol são afetados diretamente pelos resultados obtidos pelo time nos campeonatos.

O poder de negociação com fornecedores também é uma ameaça às lojas. Como cada loja realiza suas compras individualmente, a maioria apresenta uma demanda inferior à concorrência, o que conseqüentemente restringe o poder de negociação de preços e condições de pagamento das mesmas.

Ainda considerando as quantidades negociadas com os fornecedores de produtos licenciados, os preços são mencionados como uma ameaça. Devido ao volume inferior de produtos movimentados, os preços dos artigos esportivos não raramente apresentam preços mais altos nas Grêmio Mania do que na concorrência.

6.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Diante do apresentado nas análises do mercado, e conforme a entrevista realizada com Sr. Fabiano Veronezi, responsável pela gestão dos licenciamentos do Grêmio, segue uma proposta de objetivos de marketing a serem perseguidos.

A referência numérica ao lado de cada objetivo permitirá identificar a estratégia de marketing correspondente a ele no item 6.5 que segue.

1. Diferenciar a rede de licenciadas Grêmio Mania das demais lojas de artigos esportivos.
2. Padronizar a tabela de preços praticados nas lojas.
3. Promover maior divulgação das lojas Grêmio Mania ao mercado.
4. Elaborar ações promocionais abrangendo toda a rede de lojas.
5. Criar uma central de compras para as lojas licenciadas.
6. Promover sinergia Clube – licenciadas, e entre as licenciadas.
7. Viabilizar a padronização do conceito visual das lojas.
8. Combater a pirataria nas lojas da rede.

6.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Elencados os objetivos de marketing, passaremos a explicar as propostas de ações estratégicas que viabilizem o alcance dos mesmos. Além de ações destinadas aos quatro componentes do *mix* de marketing, será inserido o item 6.5.5 Comunicação, onde serão alocadas estratégias de criação de sinergia entre o Grêmio e a rede de lojas e até mesmo entre as próprias licenciadas.

6.5.1 Produto

(1) Criar um *mix* de produtos ou serviços a serem comercializados exclusivamente pela rede de lojas.

(1) Disponibilizar a venda antecipada da nova camiseta do Clube somente nas lojas Grêmio Mania.

(5) Informar às lojas Grêmio Mania a relação atualizada de fornecedores licenciados e habilitados.

(8) Estabelecer fiscalização, notificação e multa para as lojas que comercializarem produtos sem licenciamento.

6.5.2 Preço

(2) Elaborar uma tabela de preços a serem praticados nas lojas.

6.5.3 Promoção

(3) Disponibilizar a relação de lojas licenciadas no *site* com contatos (endereço, telefone e e-mail).

(3) Promover a marca Grêmio Mania e suas respectivas lojas nos meios de comunicação mais próximos a elas.

(4) Criar um calendário de ações promocionais para o ano utilizando datas comemorativas comuns aos clientes.

(5) Elaborar ações promocionais visando incrementar as vendas em épocas de baixa.

6.5.4 Ponto de Venda

(1) Tornar as lojas um ponto oficial do Clube.

(7) Implementar o novo projeto de *lay out* nas lojas existentes.

6.5.5 Comunicação

(6) Criar *newsletter* a ser veiculada na rede de lojas.

(6) Promover eventos entre os licenciados.

6.6 PLANO DE AÇÃO

Baseado nas estratégias propostas no item anterior será traçado um plano de ação a fim de que as estratégias de marketing sejam colocadas em prática. Para cada estratégia descrita no item 6.5 segue a proposta de implementação que irá determinar quando, como e quem executará as ações, e também os resultados esperados de cada uma delas.

A fim de determinar o tempo para implementação de cada uma das estratégias, considerando as limitações deste estudo, as ações serão classificadas como:

- Emergenciais – planejando a implementação o mais breve possível;

- De curto prazo – até seis meses após a aprovação do plano; e
- De médio prazo – sendo implementadas até um ano após a aprovação do plano de marketing.

Não será considerado o longo prazo haja vista que para este período o objetivo é transformar a rede de licenciadas em uma rede de franquias. Este plano objetiva justamente melhorar as condições do sistema existente, o de licenciamento.

6.6.1 Plano de Ação – Produto

Para a **criação de um *mix* de produtos ou serviços que sejam comercializados com exclusividade pela rede de lojas** será necessária uma ação conjunta entre todos os envolvidos: Clube, fornecedores e lojas Grêmio Mania. As lojas e o Clube deverão identificar quais produtos que possam ser considerados estratégicos para compor o *mix*. Deverá ser avaliada tanto a atratividade dos produtos para os clientes quanto a viabilidade de solicitar exclusividade ao fornecedor.

De posse da relação de produtos, caberá ao Clube mediar a negociação entre a rede de lojas e os fornecedores, a fim de garantir um pedido mínimo, bem como preço e condições que permitam viabilizar a oferta. Quanto aos fornecedores, estes deverão garantir o fornecimento deste *mix* com exclusividade para a rede de lojas Grêmio Mania.

As garantias de pedido mínimo ao fornecedor bem como a exclusividade deverão ser estabelecidas mediante contratos de fornecimento, que, para tanto, exigirão auxílio da área jurídica do Clube.

Considerando-se o fato de que esta ação busca diferenciar as lojas Grêmio Mania de sua concorrência, ela deve ser executada de forma prioritária, sendo classificada como **de curto prazo**. Até mesmo porque para que ela seja implementada por completo será necessário um tempo de negociação entre as partes interessadas, e também para os trâmites legais que, embora previsto, poderá ultrapassar o planejado.

A fim de **disponibilizar a venda antecipada da nova camiseta do Clube somente nas lojas Grêmio Mania**, o plano de ação ser semelhante ao anterior. O

Clube deverá aproveitar o lançamento de uma nova camiseta, ou até mesmo de outro produto licenciado, para atrair os torcedores-clientes para as lojas.

Acordando a ação previamente com os fornecedores, essa ação além de aumentar a circulação de clientes potenciais nas lojas, ainda lhes permite uma vantagem temporária frente à concorrência. Outras ações associadas, como uma sessão de autógrafos na entrega das camisetas compradas antecipadamente, também podem ser realizadas

Serão envolvidos Clube, fornecedor e lojas, com as mesmas condições de negociação da estratégia anterior. Esta ação deverá ser implementada em caráter **emergencial**, a fim de que sejam iniciadas as negociações viabilizando que o próximo lançamento já seja contemplado. Com o tempo, os torcedores associarão o lançamento de uma nova camiseta à disponibilização da mesma antecipadamente na rede Grêmio Mania.

Outra ação também **emergencial** diz respeito a informar **às lojas Grêmio Mania a relação atualizada de fornecedores licenciados e habilitados**. Esta implementação depende somente do Clube e, para tanto, deverá ser disponibilizada para cada loja, por correspondência registrada ou meio eletrônico (*e-mail*), trimestralmente, a relação de fornecedores e contatos devidamente atualizada.

Dessa forma esta estratégia será atendida em caráter temporário, até que seja implementada a Central de Compras, já em processo de finalização no Clube. Com a Central de Compras será criado um *site* de acesso exclusivo dos licenciados Grêmio Mania. Neste *site* eles terão a relação atualizada de fornecedores devidamente habilitados pelo Grêmio, bem como os produtos e preços ofertados pelos mesmos. Cada loja passará a realizar seus pedidos por este *site*, permitindo ao Grêmio acompanhar a sazonalidade dos produtos licenciados com sua marca, o volume de compra de cada loja, e também negociar junto aos fornecedores melhores preços, prazos e condições de pagamento para seus licenciados, haja vista a compra ser mais centralizada. Esta ação ainda auxiliará no combate à pirataria, já que as compras de produtos passarão a sofrer maior fiscalização por parte do Clube.

Por fim, para promover a **fiscalização, notificação e multa para as lojas que comercializarem produtos sem licenciamento** o Grêmio deverá criar um programa de combate à pirataria nas lojas Grêmio Mania, em caráter **emergencial**. Este plano irá contemplar visitas visando fiscalizar os produtos que estão sendo

comercializados. Caso sejam encontradas inconformidades a loja será notificada por escrito com prazo para regularizar a situação – retirando os produtos não conformes. Sendo reincidente ou não regularizando a situação até o prazo determinado a loja será multada. Em última instância poderá perder a licença de operação com o nome Grêmio Mania.

A viabilidade dessa ação se dará com o apoio da área jurídica do Clube e também dos fornecedores de produtos licenciados. O Grêmio deverá contatá-los a fim de que participem financeiramente nesse processo, pois, conforme mencionado anteriormente o Grêmio não dispõe de recursos humanos que possam proceder a fiscalização devendo ser contratada uma pessoa ou até mesmo terceirizado o serviço.

6.6.2 Plano de Ação – Preço

A elaboração de **uma tabela de preços única para todas as lojas** deverá ser uma ação entre todos os envolvidos no processo – Grêmio, lojas e fornecedores. Esta estratégia deve ter ações cuidadosamente planejadas por envolver os custos de cada loja, margem de lucro pretendida, e quantidade de produtos pedida aos fornecedores. A fim de elaborar o ponto de equilíbrio para cada produto ou serviço, o Clube deverá verificar o custo médio de comercialização da rede, estabelecer a margem de lucro, e centralizar os pedidos em uma central de compra.

Em conversa com o Sr. Fabiano Veronezi foi verificado que esta Central de Compra será viabilizada pelo *site* da rede Grêmio Mania, a ser lançado em breve. Todas as compras serão realizadas por meio eletrônico diretamente para a base de dados de cada fornecedor, conforme comentado no item 6.6.1.

Provavelmente esta estratégia irá exigir alterações nos contratos de licenciamento, a fim de prever a aplicação dos preços conforme a tabela vigente a ser fornecida e mantida pelo Grêmio. (Por ser um documento considerado estratégico pelo Clube não foi permitido acesso ao modelo do contrato de licenciamento assinado com as lojas).

A implementação deverá ocorrer no **curto prazo**, permitindo que os preços já estejam alinhados na implementação da Central de Compras. Com esta ação o Grêmio irá uniformizar a gestão de preços da rede.

6.6.3 Plano de Ação – Promoção

A **divulgação das lojas licenciadas no site oficial do Clube** pode ser classificada como uma ação **emergencial**, por envolver basicamente o Grêmio. Localizado no menu à esquerda da tela há o *link* “Loja Virtual”¹⁰ que, quando acessado, disponibiliza no centro da tela outro *link* Grêmio Mania. Quando este segundo endereço eletrônico é acessado, são informados na tela apenas os contatos e horários de funcionamento da loja localizada no Estádio Olímpico.

Através de uma alteração no site, nesta mesma tela serão inseridas as informações das demais lojas da rede. Esta ação irá gerar apenas o custo de alteração do *site*, e permitirá uma melhor e maior divulgação da rede de licenciadas.

Por ser do interesse da rede essa divulgação, o Grêmio deverá distribuir o custo de alteração da página de *internet* entre os licenciados.

Já para **promover a marca Grêmio Mania e suas respectivas lojas nos meios de comunicação mais próximos a elas**, o Clube deverá veicular mídias para rádio, jornal e televisão com a finalidade de divulgar institucionalmente as lojas, e também associá-las cada vez mais ao Clube. As ações promocionais desenvolvidas para a rede também deverão ser divulgadas nos meios de comunicação, buscando atrair os consumidores para as lojas e criar a associação de datas comemorativas, como o Natal, por exemplo, às opções de produtos oferecidas pelas licenciadas Grêmio Mania.

Essa ação poder ser classificada como de **médio prazo**, pois envolverá o preparo de um plano de mídia, onde deverão constar os meios de comunicação utilizados, o custo das respectivas veiculações, a confecção das mídias, o tempo de permanência das mesmas, entre outras informações pertinentes. Caberá ao Clube

¹⁰ Disponível em: <<http://www.gremio.net/shop/>>. Acesso em: jun.2008.

padronizar ação e o plano para toda a rede bem como mediar todo o projeto. Os custos envolvidos deverão ser distribuídos entre as lojas interessadas na divulgação.

A **criação de um calendário de ações promocionais para o ano utilizando datas comemorativas comuns aos clientes** terá caráter de **médio prazo**, considerando-se a data de aprovação deste plano de marketing. No começo de cada ano, o Grêmio deverá disponibilizar aos licenciados um plano promocional abrangendo datas comemorativas como: dia das mães (maio), dia dos namorados (junho), dia do amigo (julho), dia dos pais (agosto), aniversário do Grêmio (setembro), dia das crianças (outubro) e Natal (dezembro). O plano irá determinar quais produtos serão promocionados ou quais benefícios, como brindes, irão ser fornecidos a fim de justificar a ação.

O material de *merchandising* e as mídias a serem veiculadas também deverão constar no plano. Os custos envolvidos no projeto serão distribuídos entre as lojas interessadas em participar da ação. Essas promoções também serão divulgadas no *site* oficial do Clube. Essas ações permitirão ao Grêmio acompanhar melhor a gestão de promoções das lojas.

Por fim, para **elaborar ações promocionais visando incrementar as vendas em épocas de baixa**, o Clube utilizará os dados obtidos com Central de Compras. Como esta ação está vinculada a outra, será classificada como de **médio prazo**.

De posse das informações referentes à sazonalidade dos produtos, geradas pela Central de Compras, o Grêmio irá desenvolver promoções que permitam alavancar as vendas através de estratégias de “venda casada” ou até mesmo estratégias de preço promocional.

Os procedimentos quanto ao custeio desta última ação bem como sua divulgação seguirão as mesmas diretrizes utilizadas na ação anterior, que tratava das ações projetadas para o ano.

6.6.4 Plano de Ação – Ponto de venda

Tornar as lojas um ponto oficial do Clube será possível utilizando a proximidade do Clube com a marca das lojas, e acredita-se que a associação seja

rapidamente fixada na mente do consumidor. De forma prática, a estratégia é tornar possível em qualquer loja da rede: comprar ingressos para os jogos; atualizar ou realizar o cadastro de sócio; retirar a carteira de sócio na loja de mais fácil acesso.

Acredita-se que para viabilizar esta ação será necessária uma integração de sistemas, permitindo a compra de ingressos, e atualização do cadastro. Como em geral alterações em *softwares* são de alto custo, a opção no caso de novos cadastros ou alterações seria de receber as cópias dos documentos necessários, e preencher um formulário padrão fornecido pelo Clube, contendo todas as informações necessárias. Este formulário deverá ser enviado à área do Grêmio responsável pelo quadro social, sendo os documentos comprobatórios enviados em conjunto uma vez por mês.

Outra opção para esta estratégia é a realização de eventos tais como o lançamento de novos produtos licenciados, ou uma sessão de autógrafos nas camisetas da temporada. Estes eventos também auxiliariam nesta estratégia e ainda permitiriam uma maior divulgação do ponto de venda em questão.

Buscando viabilizar esta ação, o Clube ficaria encarregado da divulgação do evento a ser realizado na loja, em contrapartida a Grêmio Mania beneficiada seria responsável pelos custos envolvendo a loja como um provável coquetel acompanhando a sessão de autógrafos. Estas ações podem ser classificadas como de **médio prazo**.

A implementação do **novo projeto de *lay out* nas lojas existentes** pode ser uma ação classificada como de **médio prazo**. Como o custo de alteração do projeto visual correrá por conta de cada licenciado, o Clube poderá viabilizar a implantação do projeto nas lojas existentes oferecendo uma redução no percentual de *royalties* cobrados durante o período das obras. Para esta ação será necessária uma apresentação do projeto aos licenciados acompanhada de uma explanação sobre os benefícios que a padronização visual trará para loja e para a marca como um todo.

6.6.5 Plano de Ação – Comunicação

Buscando estabelecer um canal de comunicação entre o Grêmio e as licenciadas a criação de uma **newsletter a ser veiculada na rede de lojas** pode ser

classificada como uma ação de **curto prazo**. Através desse canal o Clube poderá divulgar as políticas comerciais adotadas, novas estratégias de mercado, alterações legais que influenciarão o negócio, até mesmo questões sobre a filosofia de trabalho poderão ser abordadas. Esta *newsletter* poderá ser acompanhada de pesquisas a serem respondidas *on-line* para avaliar o desempenho das ações do Clube, ou identificar áreas que necessitam ser mais bem trabalhadas.

O custo referente à confecção da *newsletter* bem como o projeto da mesma estarão a cargo do Grêmio.

Por fim, buscado a sinergia na rede a promoção de **eventos entre os** licenciados é uma proposta de **médio** prazo. O Grêmio deverá preparar eventos, como pequenos coquetéis, a fim de divulgar ações a serem tomadas na rede de lojas Grêmio Mania, ou até mesmo promover treinamentos apresentando aos licenciados o padrão de atendimento objetivado pelo Clube em lojas com sua marca. O plano de promoções anuais citado no item 6.6.3 poderá ser divulgado à rede em um evento. Esses encontros permitirão a criação de uma base mais sólida de relacionamento entre o Grêmio e suas licenciadas, além de promover sinergia entre a própria rede.

6.7 CONTROLE E REAVALIAÇÃO

Considerando-se as limitações deste trabalho quanto ao conhecimento dos sistemas de informação disponíveis no Grêmio, neste último item do plano de marketing segue a proposta de um plano de controle e reavaliação.

Seguindo a mesma métrica de tempo determinada para o estabelecimento dos prazos do plano de ação, as estratégias devem ser reavaliadas considerando um período de maturação individual, podendo ser determinado seis meses após a implementação. Dessa forma, já será possível dispor de resultados que permitam uma análise real da situação estabilizada.

Para o controle de desempenho das ações deverão ser analisados os seguintes indicadores:

- Faturamento realizado
- Ocorrências de comercialização de produtos não licenciados nas lojas

- Quantidades de acessos à página da Grêmio Mania na *internet*
- Resultados das pesquisas veiculadas pela *newsletter*
- Quantidade de cadastros de sócios realizados ou atualizados via loja
- Volume de venda do *mix* de produtos exclusivos
- Quantidade e receita obtidas com a venda antecipada de lançamentos com a marca do time
- Desempenho da Central de Compras (quantidades e valores movimentados pelo *site*)

Estes indicadores deverão ser analisados de forma comparativa, avaliando os resultados antes e depois da implementação da estratégia proposta. As análises deverão resultar em relatórios que documentem o andamento do processo, sendo que os resultados poderão ser acompanhados mensalmente.

Durante o processo de implementação serão percebidas adaptações ou até mesmo alterações necessárias ao êxito do plano de ação. As alterações ou adaptações poderão ser feitas a qualquer momento.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado com base no estudo de caso das lojas licenciadas Grêmio Mania, sendo atingido o objetivo de propor um Plano de Marketing para a rede de lojas, considerando-se o conhecimento adquirido ao longo do curso de graduação em Administração.

O trabalho proporcionou a vivência de diversos conceitos vistos em sala de aula, bem como a possibilidade de aplicação dos mesmos. Também foi possível traçar um comparativo entre a teoria e sua aplicabilidade na lógica do mercado.

O Plano de Marketing desenvolvido procurou contemplar as necessidades e potencialidades do negócio – tanto para o Grêmio quanto para as lojas. Todas as informações obtidas foram verificadas à luz dos conceitos teóricos, considerando-se a lógica do mercado esportivo.

Embora o Plano de Marketing tenha sido elaborado é válido ressaltar algumas limitações da proposta. A primeira a ser citada diz respeito às informações para elaboração do estudo. Por ser um trabalho acadêmico, sem nenhum vínculo profissional com o Grêmio, o acesso a informações do Clube ficou restrito ao divulgado nos meios de comunicação e às entrevistas.

Este fato apresentou-se como uma barreira no momento da elaboração dos Planos de Ação e Controle que, segundo uma auto-análise ficaram superficiais. Para que esta situação fosse revertida seria necessário acesso aos sistemas de informação do Grêmio, a fim de conhecer a estrutura dos mesmos e suas funcionalidades, e também quais informações poderiam ser obtidas e de que forma. Isso permitiria reavaliar os indicadores sugeridos para análise, as métricas propostas e também o período de verificação dos resultados.

Ainda que fosse possível o acesso aos sistemas de informações, outra barreira deve ser considerada e diz respeito aos recursos humanos e financeiros do Clube. Durante o trabalho não foi possível identificar a disponibilidade de pessoas nem tão pouco de recursos financeiros que o Clube estaria disposto a investir nas lojas licenciadas. Para a implementação das ações propostas neste trabalho será necessário investimento e envolvimento por parte do Grêmio, a fim de que estas atinjam os objetivos aos quais se propõem.

Assim, para a real implementação deste Plano de Marketing nas lojas Grêmio Mania será necessária uma revisão no plano de Ação e Controle buscando ajustá-lo à realidade estrutural do Clube.

Em geral, pode-se perceber a importância da realização deste estudo não só pelo conhecimento agregado, mas também para o negócio Grêmio Mania como um todo. As lojas entrevistadas demonstraram interesse nos resultados que o trabalho poderia acarretar, além de perceberem que o Grêmio está voltado para o crescimento e desenvolvimento da rede.

Além de conhecer o funcionamento do negócio Grêmio Mania, a realização deste trabalho possibilitou uma maior proximidade da administração do Grêmio, sobre a qual é válido deixar algumas considerações.

Embora o Grêmio esteja buscando profissionalizar sua gestão e tornar-se um clube-empresa de sucesso, suas raízes na gestão amadora ainda influenciam as decisões. Este fato pode ser verificado na própria análise que o Clube faz das lojas Grêmio Mania e do esforço que o mesmo dedica a elas: ele conhece a potencialidade, mas não tem estrutura para investir no negócio. A visão do Grêmio, assim como a maioria dos Clubes brasileiros ainda é míope para o mercado do esporte. A saúde financeira dos clubes-empresa brasileiros também é um empecilho para que investimentos em fontes alternativas de receitas, como as lojas de produtos do Clube, sejam viabilizados.

O mercado do futebol tem potencial de crescimento reconhecido, haja vista a quantidade de *players* de outros mercados que investem no futebol, e no esporte em geral. Porém, ainda falta aos Clubes brasileiros visão empresarial profissionalizada não só para descobrir fontes alternativas de receitas, mas para mantê-las e desenvolvê-las.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. EAESP/FGV – Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de pesquisa nº. 16. São Paulo, 2000. 121 p.
- ALMEIDA, Cândido; SOUZA, Madalena; LEITÃO, Sergio. **Marketing esportivo ao vivo**. São Paulo: Imago, 2002. 215 p.
- ALMEIDA, Ricardo. **O mix de marketing no esporte**. Artigo disponível em: <http://www.fanaticosporfutebol.com.br/coluna/noticia.asp?cod1_cod=37767&cod1_area=181&cod1_tipo=2>. Acesso em dez. 2007.
- BARNESCHI, Rodrigo. **Franchising pronto para entrar em campo**. Revista Franquia ABF, Ano I, Número 3, out. 2005. p.18-21
- BOAS IDÉIAS. **Guia do Marketing – Esportivo**. Disponível em: <<http://www.boasideias.com.br/guadomarketing/esportivo.htm>>. Acesso em set. 2007.
- BOWEN, J. **Benefits of a Marketing Plan**. Gaming Research & Review Journal, 6 (2), 2002, 73-87 p.
- CASES DE SUCESSO. **Marketing Mix**. Disponível em: <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/marketing_mix_4ps.pdf>. Acesso em: jun. 2008
- _____. **Plano de marketing**. Disponível em: <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/plano_de_marketing.pdf>. Acesso em: jun. 2008
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999. 454 p.
- CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996. 370 p.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D; JR., George H. Lucas; Luck, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. **A mercantilização do futebol brasileiro**: instrumentos, avanços e resistências. In. Cadernos EBAPE.BR, Volume IV, Número 2, jun. 2006

GREMIO.NET. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.gremio.net>>. Acesso em set.-nov. 2007.

INSTITUTO FRANCHISING. **O que é franchising?** Disponível em: <http://www.franquia.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=30>. Acesso em mai.2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 608 p.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de Marketing**: Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial. São Paulo: Saraiva, 2006. 207 p.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. 264 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2001.

NEC NEWS – Redação Brasil. **O Fantástico Mercado do Licenciamento**. jan. 2006. Disponível em <http://necnet.net/artigo.php?id_artigo=22753&item=0>. Acesso em dez. 2007.

NETO, Francisco de Melo. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998. 164 p.

PAULINO, Wladimir; MELO, João Marcelo. **Clube-empresa: futuro da bola**. Jornal do Comercio OnLine, Recife, abr. 2001. Disponível em:

<http://www2.uol.com.br/JC/_2001/1504/es1504_11.htm>. Acesso em set. 2007.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002. 318 p.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing**. Revista Interdisciplinar de Marketing, Número 2, jul.-dez. 2003. p. 21-37.

RIOTTO, Charles. **O Licenciamento no Mundo**: uma visão geral. *Site institucional da Associação Brasileira de Licenciamento*, São Paulo, abr. 2005. Artigo disponível em: <<http://www.abral.org.br/default.asp?tp=1&pag=noticia/licenciamento.htm>>. Acesso em dez. 2007.

SAAD, Theo. **Futebol e gestão profissional, a hora do encontro**. Revista Brasileira de Administração, Ano XVII, Número 56, fev. 2007. p.14-16

SBRIGHI, Cesar Augusto. **Marketing Esportivo**. Marketing Brasil – Simpósio Nacional, Salvador, out. 2003. Artigo disponível em: <http://ibahia.globo.com/marketingbrasil/resumos_sbrighi.htm>. Acesso em set. 2007.

SOMOGGI, Amir. **Futebol brasileiro**: um produto movido pela paixão. Disponível em: <<http://www.sportsmagazine.com.br/11futebolBrasil.htm>>. Acesso em set. 2007.

WEB PRICE. **Tipos de estratégia**. Disponível em: <http://cadeiras.iscte.pt/Marketing/webprice/Tipos_estrategias.htm>. Acesso em jun. 2008.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

ANEXO I – ROTEIRO ENTREVISTA REALIZADA COM O GRÊMIO

MODELO DE FRANQUIA/LICENCIAMENTO

- Há quanto tempo existe a Grêmio Mania? Como surgiu?
- Qual a quantidade total de lojas Grêmio Mania?
- Há lojas de propriedade do Grêmio? Se sim, quantas?
- A loja do estádio Olímpico funciona como uma “loja modelo”? Sua gestão é exercida pelo Grêmio?
- Qual o faturamento médio das lojas?
- Com qual tipo de contrato (tradicional ou franquia de marca e produto¹¹) o Grêmio trabalha?
- Quais remunerações são recebidas pelo Clube?
 - Taxa de franquia: qual o % ou valor médio?
 - Royalties: qual o %?
 - Fundo de marketing/propaganda: qual o % ou valor médio?
 - Aluguel de loja: qual o % ou valor médio?
- Aproximadamente, qual a participação (%) das receitas provenientes das lojas no total de receitas do Clube?
- O Grêmio fornece aos franqueados um modelo de franquia (pacote) estruturado a fim de manter a uniformidade na apresentação e gestão das lojas (*lay out*, lista de fornecedores, materiais gráficos, atendimento, etc)? Como funciona esse modelo?
- O Grêmio oferece às lojas um Plano/Pacote de Marketing com ações padronizadas (promoções, eventos, preços, etc)? Esse material é elaborado pelo Marketing do Clube?
- Hoje, em que cenário as lojas Grêmio Mania se encontram: Expansão, Reestruturação, ou Estabilidade? Por quê?

¹¹ Tradicional: franqueado tem o direito de distribuir produtos e utilizar a marca de um determinado fabricante, sem que necessite seguir um esquema rígido de operação do seu negócio. Franquia de marca e produto: além do proposto no contrato tradicional a franquia tem um formato de operação de negócio pré-definido no contrato.

PRODUTOS/LICENCIAMENTO

- Como funciona o processo para licenciamento da marca do Clube?
- Quais receitas são pagas pelos licenciados para utilização da marca? Com qual periodicidade?
- Qual a maior problemática percebida pelo Clube com relação ao licenciamento de sua marca?
- Como o Clube administra a distribuição de produtos licenciados nas franquias? Há uma “carteira de fornecedores” cadastrados disponível para acesso dos franqueados?
- Quem faz as negociações com os fornecedores, o Grêmio ou os franqueados?
- Quem fornece/administra a tabela de preços a serem praticados nas franquias: o Grêmio, o fornecedor (no caso da Puma, por exemplo) ou o franqueado?
- Como o Grêmio administra a pirataria de sua marca?
- Há uma mensuração do quanto de receita (em R\$ ou %) é perdida em função da pirataria?
- Quais métodos de controle são utilizados?

ANEXO II – ROTEIRO PESQUISA REALIZADA COM AS LOJAS

- Há quanto tempo a empresa utiliza a marca Grêmio Mania?
- Em qual faixa de faturamento médio mensal (R\$) se encontra?
 - Até R\$ 50.000
 - R\$ 51.000 a R\$ 100.000
 - R\$ 101.000 a R\$ 150.000
 - R\$ Mais de R\$ 150.000
- Quem são os principais concorrentes de sua loja?
- Considerando que o Grêmio fornecesse aos licenciados um plano que auxiliasse na gestão das Lojas Grêmio Mania, marque com um “X” o grau de importância de cada item abaixo que, supostamente, constariam no plano:

	5 Mais importante	4	3	2	1 Menos importante
Precificação de produtos					
Pacote de ações promocionais para atrair ou manter clientes					
Relação de fornecedores (licenciados e habilitados)					
Projeto de <i>lay out</i> adequado à loja					

- Qual(is) item(ns) que não foi(ram) listado(s) e caso constasse(m) no plano auxiliaria(m) muito a gestão de sua loja?
- Sobre a relação Grêmio – Licenciado:
 - O que tem funcionado bem?
 - Pontos de melhoria?