INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM MARKETING
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADSON LUCENA DE MELO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ADEQUAÇÃO DO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR DO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE DO RIO GRANDE DO NORTE

NATAL (RN)
DEZEMBRO/2018

ADSON LUCENA DE MELO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ADEQUAÇÃO DO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR DO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE DO RIO GRANDE DO NORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Natal Zona Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Marketing.

Orientadora: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, Dra.

NATAL (RN)
DEZEMBRO/2018

ADSON LUCENA DE MELO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ADEQUAÇÃO DO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR DO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE DO RIO GRANDE DO NORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Natal Zona Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Marketing.

Orientadora: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, Dra.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em ___/___/____, pela seguinte Banca Examinadora:

BANCA EXAMINADORA

_____
Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, Dra. - Presidente
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

_____
Miler Franco D'Anjour, Dr. - Examinador
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

_____
Bruno Campelo Medeiros, Dr. - Examinador
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, que é o principal alicerce em minha vida. Aos meus pais Iolanda e Nazareno, o qual me deram direcionamento. A minha esposa Macleide que está comigo nos bons e maus momentos. A minha irmã Andressa, que posso contar sempre que preciso. E aos meus amigos verdadeiros.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu força e fé para me manter firme, e poder estar concluindo mais um objetivo em minha vida acadêmica.

Obrigado a minha esposa, pais e irmã, que foram compreensivos nos momentos que não pude estar com eles.

Sou grato a minha orientadora, Professora Fabrícia Abrantes, pela disponibilidade em ajudar e contribuir para que pudesse estar concluindo o meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Zona Norte, que me deu a oportunidade de adquirir conhecimento com excelentes mestres, bem como a estrutura disponibilizada.

Meu muito obrigado aos amigos e torcida do América de Natal, que foram de extrema importância divulgando e respondendo o questionário utilizado para os resultados deste trabalho.

“Já não basta simplesmente satisfazer clientes.
É preciso encantá-los”.

Kotler (2000, p. 55)

RESUMO

O América Futebol Clube, pertencente a cidade de Natal, no Rio Grande do Norte, atravessa uma fase a qual acumula insucessos no período de 2014 a 2017. Isso tem afetado o número de sócios torcedores. Portanto, o estudo tem como objetivo principal estabelecer ações, focadas no *Marketing* de Relacionamento, a serem agregadas ao atual Programa de Sócio torcedor do Clube. A pesquisa tem natureza quantitativa, com caráter descritivo, sendo um Estudo de Caso. Os dados foram coletados a partir de um questionário junto aos sócios e ex-sócios do Clube. Nos resultados constatou-se que há uma insatisfação com relação aos benefícios que são dados àqueles que se comprometem em garantir uma renda ao Clube, que são os sócios, que pagam um valor anual e praticamente só usufruem de assistir aos jogos. Também foram identificados dois aspectos considerados como essenciais para uma maior adesão dos torcedores: conceder direito de voto ao sócio e a conclusão do Estádio. Concluiu-se que o Programa de Fidelidade precisa ser ajustado, de maneira a conceder maior atenção aos desejos e necessidades dos torcedores.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Futebol. Programa de Fidelidade.

ABSTRACT

The América Futebol Clube, from the city of Natal in Rio Grande do Norte, is going through a phase that accumulates failures in the period from 2014 to 2017. This has affected the number of supporters. Therefore, the main objective of the study is to establish actions, focused on Relationship Marketing, to be added to the current Fan Club Member Program. The reseach has a quantitative, with an descriptive feature, being a Case Study. The data were collected from a questionnaire with the members and former club members. In the results it was verified that there is a dissatisfaction with the benefits that are given to those who commit themselves to guarantee an income to the Club, that are the partners, who pay an annual amount and practically only enjoy watching the games. Two aspects were also considered essential for greater fan support: granting the right to vote to the member and the conclusion of the Stadium. Finally, It was concluded that the Loyalty Program needs to be adjusted in order to give greater attention to the desires and needs of the fans.

Key-words: Relationship Marketing. Soccer. Fidelity program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os pilares do *Marketing* de Relacionamento 19
Quadro 1 - Modelos de Programas de Fidelização 30
Figura 2 - Arranjo de uma Cadeia de Suprimentos 31
Figura 3 - Fluxo de Produção Puxada 34
Figura 4 - Cadeia de Suprimentos para Jogos 38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterização do Perfil – Local onde residem 40
Gráfico 2 - Caracterização do Perfil – Gênero 40
Gráfico 3 - Caracterização do Perfil – Faixa etária 41
Gráfico 4 - Caracterização do Perfil – Estado civil 41
Gráfico 5 - Caracterização do Perfil – Principal Ocupação 42
Gráfico 6 - Caracterização do Perfil – Renda mensal individual 42
Gráfico 7 - Caracterização do Perfil – Escolaridade 43
Gráfico 8 - Lealdade ao América Futebol Clube 44
Gráfico 9 - Período em que começou a frequentar o Estádio 45
Gráfico 10 - Frequência de presença nos jogos 46
Gráfico 11 - Preferência do dia para realização dos jogos 46
Gráfico 12 - Preferência do horário para realização dos jogos (final de semana) 47
Gráfico 13 - Preferência do horário para realização dos jogos (meio da semana) ...48
Gráfico 14 - Aquisição da camisa oficial de jogo 48
Gráfico 15 - Percentual de sócios e ex-sócios 49
Gráfico 16 - Associações por temporada 50
Gráfico 17 - Atual plano de sócio 50
Gráfico 18 - Fatores que influenciam na associação 51
Gráfico 19 - Principal deficiência do Programa Sócio Torcedor 52
Gráfico 20 - Benefícios mais utilizados pelos associados 52
Gráfico 21 - Política de ingressos caros 53
Gráfico 22 - Direito a voto para presidência do Clube 54
Gráfico 23 - Associação com jogos na Arena América 55
Gráfico 24 - Benefícios em empresas de determinados setores 55
Gráfico 25 - Vantagens durante os jogos 56
Gráfico 26 - Meio de comunicação preferido 57
Gráfico 27 - Eventos mensais organizados pelo Clube 57

LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

AFC	América Futebol Clube
RN	Rio Grande do Norte
MR	*Marketing* de Relacionamento
TI	Tecnologia da Informação
CRM	*Customer Relationship Management*
TV	Televisão
PRSA	Sociedade Americana de Relações Públicas
CS	Cadeia de Suprimentos
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
JIT	*Just-in-time*
CB	Campeonato Brasileiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO 13

1.2 – OBJETIVOS 15

1.2.1 – Objetivo Geral 15

1.2.2 – Objetivos específicos 15

1.3 – JUSTIFICATIVA 15

2. *MARKETING* DE RELACIONAMENTO: O DESAFIO DE FIDELIZAR O CLIENTE 17

2.1 – DEFINIÇÕES GERAIS DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO 17

2.1.1 – Etapas integrantes do *Marketing* de Relacionamento 19

2.1.2 – O Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) 21

2.1.2.1 – Finalidade do uso dos Sistemas de Gerenciamento com os Clientes 22

2.1.2.2 – Implementação dos Sistemas de Gerenciamento com os Clientes 23

2.2 - COMUNICAÇÃO EM *MARKETING* 25

2.2.1 – Ferramentas de comunicação em *Marketing* 26

2.3 – FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE 27

2.3.1 – Programas de Fidelidade 29

2.4 – CADEIA DE SUPRIMENTOS: A PRÁTICA DA LOGÍSTICA INTEGRADA 31

2.4.1 – Elementos integrantes da Cadeia de Suprimentos 32

2.4.2 – Fluxo puxado pela demanda 33

2.4.3 – Características da Cadeia de Suprimentos voltada para o Futebol 34

3. METODOLOGIA 36

3.1 – TIPO DA PESQUISA 36

3.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA 37

3.3 – TÉCNICA DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS 37

4. RESULTADOS DO TRABALHO 38

4.1 – CADEIA DE SUPRIMENTOS: A REALIDADE DO CLUBE 38

4.2 – CARACTERIZANDO O PERFIL DOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS 39

4.3 – DEFINIÇÃO DO PERFIL DOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS 43

4.4 – PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR DO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE 49

4.5 – AS NECESSIDADES REVELADAS PELOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS 53

4.6 - RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS 58

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS DO AMÉRICA/RN 66

1. INTRODUÇÃO

A primeira parte desse trabalho tem a finalidade de promover a contextualização do estudo realizado, de maneira a poder apresentar o objetivo geral e, consequentemente, as etapas que foram desenvolvidas para que este pudesse ser alcançado. Assim, a pesquisa foi justificada, tendo sido evidenciada a sua importância, oportunidade e viabilidade.

1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O Futebol é tido como um dos esportes mais populares e representativos no mundo. Logo, também é visto como um negócio que movimenta dinheiro, implicando em receitas consideráveis, mas também apresenta despesas, investimentos e custos. Com isso, para que se possa gerenciar patrocínios, renda de jogos, receitas dos programas de sócio-torcedores, salário de atletas, ampliação de patrimônio, entre outras coisas, se faz necessária a modernização e a profissionalização na gestão do clube (VILA; DARCY; ALÉN, 2014; KAUPPI; MOXHAM; BAMFORD, 2013).

Portanto, entendendo o Futebol como um negócio é importante configurar sua cadeia de suprimentos, já que esta apresenta consumidores “diferentes” do mercado tradicional. De fato, os Clubes (organização), contam com parceiros (patrocinadores e fornecedores) e apresentam clientes (torcedores). Ainda existe a presença dos times locais (concorrentes).

Diante desse arranjo e considerando especificamente os torcedores, apesar destes, por vezes, ficarem insatisfeitos com os resultados dos jogos, ou mesmo com as medidas tomadas pelos seus dirigentes, a exemplo das contratações de jogadores e da comissão técnica, apresentam uma tendência a não deixarem de torcer pelo time para passarem a torcer por outro. Esse aspecto faz com que o clube atinja uma zona de conforto, quanto as ações promovidas em prol destes. O sentimento predominante é que estes não são tratados como clientes e, consequentemente, a busca pela sua satisfação não é algo priorizado.

De fato, o cenário empresarial vivencia transformações intensas e constantes. O poder de decisão concentra-se nos clientes, que passam a ter voz ativa no processo. Isso faz com que as organizações, independentes do segmento de atuação, busquem o desenvolvimento de estratégias centradas em prover não apenas o

atendimento das necessidades do cliente, mas sobretudo superar as suas expectativas, de maneira a ter a sua satisfação plena.

Esse fator se torna preponderante para que seja alcançada a retenção e a fidelização dos torcedores. Dessa maneira, pode-se explorar a paixão destes pelo Clube, visando não apenas a obtenção de recursos financeiros, mas também a sua satisfação e encantamento.

Apesar desse lado positivo, ações bem-sucedidas de *Marketing* não garantem o alcance do programa de fidelização, pois um jogo ou mesmo uma sequência de mal resultados pode comprometer o que foi planejado inicialmente.

Tendo em vista o exposto acima, o *Marketing* de Relacionamento pode propiciar ao desenvolvimento de diferentes estratégias para um Clube de Futebol, analisando necessidades que esses torcedores possuem. Com isso, as pessoas e os parceiros tornam-se importantes nesse processo, para se criar relações mais duradouras através de vantagens percebidas, diminuindo a dependência do resultado dentro de campo.

A contextualização desse cenário torna oportuno o seguinte questionamento: que ações, centradas no Marketing de Relacionamento, podem propiciar a retenção dos torcedores em um Clube de Futebol?

Deste modo, para poder desenvolver a temática delimitada foi considerado como objeto de estudo o América Futebol Clube (AFC) – também chamado de Alvirrubro e Mecão –, pertencente a cidade do Natal, no Rio Grande do Norte (RN). Em linhas gerais, o Clube atravessa uma fase a qual acumula insucessos ao longo dos últimos quatro anos (2014-2017) e isso tem afetado o número de sócios torcedores. Segundo o site Movimento Por Um Futebol Melhor (2018), que contabiliza o número sócios de todos os Clubes do Brasil, tomando como referência o mês de maio de 2018, o América conta com 1.895 associados. Entretanto, em 2014 este número era de aproximadamente 5.000 associados, representando uma queda de cerca de 260%.

Com isso, diante da complexidade de se analisar o comportamento dos torcedores de Futebol, pretende-se, neste trabalho, identificar as limitações que o América de Natal possui no Programa de Sócio torcedor, sob a ótica dos próprios torcedores, de maneira a efetivar o relacionamento entre as partes.

1.2 – OBJETIVOS

Considerando a contextualização apresentada na seção anterior, serão apresentados os objetivos geral e específicos dessa pesquisa.

1.2.1 – Objetivo Geral

Estabelecer ações a serem agregadas ao Programa de Sócio torcedor do América Futebol Clube do Rio Grande do Norte focadas no *Marketing* de Relacionamento.

1.2.2 – Objetivos específicos

Para permitir o alcance do objetivo geral delimitado se fez necessário:

- Definir a cadeia de suprimentos para o Clube de Futebol analisado;
- Identificar os benefícios que os torcedores esperam para se associar ao Clube; e
- Identificar as limitações que o atual Programa de Sócio torcedor apresenta.

1.3 – JUSTIFICATIVA

A iniciativa para desenvolver este estudo voltado para o futebol, e especificamente ao América, se dá devido ao fato de ser uma paixão desde a infância. Com isso, foi procurado estar realizando dentro da área do curso, que é o *Marketing*.

E então, analisando o cenário atual do América de Natal no Futebol, verifica-se que o clube passa por uma diminuição de receitas financeiras, pois em 2018 está na última divisão do Campeonato Brasileiro (Série D), e consequentemente, o quadro de Sócios torcedores tem reduzido a cada ano que passa.

Assim sendo, entende-se que a temática *Marketing* de Relacionamento tem a contribuir para que o Programa de Fidelidade possa ter uma menor relação com os resultados dentro de campo, identificando os interesses dos torcedores, e esses

visualizem valor nos benefícios que são entregues a eles, embasado em autores como Zenone (2010), Kotler e Keller (2012), Las Casas (2013), Brown (2001), entre outros.

Sabe-se que há dificuldades em levar as famílias ao estádio, pois existe a concorrência da Televisão que faz a transmissão dos jogos, e a violência é mais um obstáculo que se tem a enfrentar, visto que o país passa por problemas na insegurança.

Observando-se a disponibilidade de meios para ter acesso aos sócios e ex-sócios do clube, foi realizado empenho para que a pesquisa viesse a atingir seus objetivos.

Além disso, o estudo irá contribuir com a literatura da temática, tendo em vista que o *Marketing* de Relacionamento focado em Programas de Fidelidade no Futebol não é abordado de forma ampla.

Portanto, espera-se que a produção deste estudo possa contribuir não só para o meio acadêmico, como também na realidade do América Futebol Clube.

2. *MARKETING* DE RELACIONAMENTO: O DESAFIO DE FIDELIZAR O CLIENTE

A segunda parte desse trabalho apresenta uma abordagem teórica acerca do *Marketing* de Relacionamento, com o propósito de favorecer o alcance dos objetivos delimitados para a pesquisa. Assim, a revisão da literatura abrange definições gerais a respeito da temática; cadeia de suprimentos, exibindo os elementos envolvidos no atendimento das necessidades do cliente, sobretudo considerando a logística integrada; Tecnologia da Informação, referenciando os Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes (CRM); e a comunicação e os programas de fidelização.

2.1 – DEFINIÇÕES GERAIS DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

O *Marketing* de Relacionamento (MR) é o resultado de diversas ações efetivadas, buscando que a empresa se aproxime e melhore a relação com seu cliente, visando a sua retenção. Para tanto, é preciso que este seja identificado individualmente e que se tenha uma comunicação duradoura, obtendo as informações necessárias para atender o comprador de acordo com o que ele necessita (GORDON, 1998; VAVRA, 1993 apud BARRETO; CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2015).

De forma mais específica o MR está fixado em três vertentes: atração, manutenção e realce (empresas de multisserviços). Tendo em vista esses pontos, a atração de novos clientes deveria ser uma consequência da manutenção e do realce, ou seja, é essencial consolidar o relacionamento com os clientes fidelizados, bem como tornar os clientes afastados em leais. Quando isso estiver concretizado, novos clientes deverão ser buscados (BERRY, 1995 *apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999).

De acordo com Cobra (2009, p. 6), o MR tem o “objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios”. Portanto, o relacionamento deve ser considerado não apenas com o consumidor final, mas com toda a cadeia de suprimentos, que contribui significativamente para que a entrega de determinado produto e/ou serviço possa acontecer.

Ao discorrer acerca do *Marketing*, McKenna (1992) explicita que na prática do MR a atividade desenvolvida por cada pessoa que compõe a organização é

componente importante, independente do setor ao qual faz parte, bem como do nível hierárquico que ocupa, seja este operacional, tático ou estratégico.

Assim, McKenna (1992, p. 6) ainda destaca que um objetivo do MR “é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”.

Portanto, o MR tem como objetivo principal amplificar relacionamentos com “peças-chave” por um longo período, para que se possa conquistar e/ou conservar negócios com eles. Essas, por sua vez, são: clientes, parceiros de *marketing*, membros financeiros (acionistas, analistas e investidores, por exemplo) e funcionários. Ressalta-se que é importante dar retorno para todos esses componentes e, assim, solidificar as relações (KOTLER; KELLER, 2012).

No ponto de vista de Las Casas (2013, p. 25) o MR abrange “todas atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda”.

Las Casas (2013) ainda enfatiza que como o relacionamento comercial tem interesse no lucro, deve-se planejar para alcançá-lo. Além disso, para se ter um MR bem desenvolvido é imprescindível que se construa um banco de dados atualizado e com qualidade: agregado a isso, produtos e serviços de qualidade para se manter os clientes.

Logo, são utilizadas diversas técnicas e processos de *Marketing*, comunicação e vendas para saber identificar as necessidades e desejos de cada cliente de forma individualizada. Deste modo, construir uma ligação com esses clientes é de suma importância para se ter trocas por um longo período, entregando valor tanto para os compradores, bem como para a própria empresa (STONE; WOODCOCK, 1998 *apud* ZENONE, 2010).

Diante dos conceitos citados, percebe-se a existência de pontos em comum. Cada um deles têm algo a acrescentar ao significado do MR. Porém, pode-se concluir que ele objetiva uma comunicação à longo prazo, considerando as características individuais dos clientes, para que possam ser supridas suas necessidades e desejos, priorizando sua retenção, e de forma secundária se obtenham novos compradores. Outrossim, precisa-se focar em toda a cadeia de suprimentos, como fornecedores, distribuidores, funcionários e clientes, para que todos esses tenham um retorno positivo com a troca em todo o processo. Daí a importância de abordar a Cadeia de Suprimentos, o que será feito posteriormente.

2.1.1 – Etapas integrantes do *Marketing* de Relacionamento

O *Marketing* de Relacionamento (MR) possui bases de sustentação para que seu objetivo principal seja alcançado, que é focar no cliente, mantendo relacionamentos duradouros, criando valores e conservando uma parceria durante toda a trajetória. Para Zenone (2010), são realizadas ações de relacionamento, formada por três pilares, ou seja, Tecnologia, Processos e Pessoas, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1: Os pilares do *Marketing* de Relacionamento
Fonte: Adaptado de Zenone (2010)

Segundo Alecrim (2011, p. 1) a Tecnologia da informação (TI) “pode ser definida como o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos computacionais que visam permitir a obtenção, o armazenamento, o acesso, o gerenciamento e o uso das informações”.

Já os processos, correspondem às atividades que são executadas simultaneamente por uma empresa, tendo como finalidade atender às necessidades do cliente.

As pessoas, por sua vez, consistem nos grupos sociais, dispostos em níveis organizacionais, sendo estes definidos mediante uma estrutura, que define cargos e funções de cada colaborador.

O fato é que a TI tem passado por mudanças significativas e tem contribuído no progresso das estratégias de MR. Assim, as empresas passaram a ter meios mais confiáveis para identificar as necessidades e os desejos de compra dos consumidores. Os meios que têm se obtido essas informações são a partir de bancos de dados e bases de conhecimento, como *data mining, data warehouses* e *data marts*. Deste modo, vem se possibilitando a maximização do lucro e uma melhor administração na interação com os clientes (ZENONE, 2010).

Logo, a TI se mostra uma forte aliada às empresas, mas os processos organizacionais também apresentam-se importantes, necessitando serem adequadamente mapeados, antes mesmo da incorporação da tecnologia. Além do mais, precisam estar direcionados à realidade do mercado, contando com todas as áreas orientadas ao cliente, focando na agregação de valor para ele.

Tendo em vista isso, os processos devem apresentar-se integrados para que as estratégias de relacionamento se alinhem ao público-alvo da empresa, gerando ações de *Marketing* que venham a aproveitar oportunidades e, ao mesmo tempo, afastar as ameaças ao empreendimento. Realizar e gerenciar esse tipo de processo não é simples, e necessita que todos setores estejam em sintonia, obtendo informações uns dos outros, para que possam analisar com maior clareza quais são necessárias para desenvolver um relacionamento mais adequado com os clientes (ZENONE, 2010).

Entretanto, de nada adiantará investir em TI e em mudanças nos processos organizacionais, com foco no mercado, caso não exista interação com as pessoas, as quais são primordiais no relacionamento e no atendimento. São elas que tem o contato direto ou indireto com os consumidores, e que idealizam, criam e desenvolvem estratégias para alcançar os objetivos do *Marketing* da empresa.

Para isso, é necessário que se possa treinar e qualificar os funcionários, e eles passem a entender quais as melhores formas e táticas para atender as necessidades dos compradores, bem como compreenderem sua importância para que o negócio alcance seus objetivos no mercado (ZENONE, 2010).

Portanto, é perceptível que para a empresa ter um atendimento adequado, precisa prover-se de estratégias, meios e recursos que seja possível interagir e conhecer melhor seus clientes, sendo esta a finalidade do CRM (*Customer Relationship Management*) (ZENONE, 2010).

2.1.2 – O Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) quer dizer em português Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente. Para Brown (2001, p. 23) consiste na

> Estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes.

O CRM é uma estratégia que deve ser moldada de acordo com cada área do mercado. É nesse ponto que surgem as oportunidades e as ameaças. Portanto, para se administrar a relação com os clientes de forma competente, se faz necessário que a empresa leve em consideração a definição de uma estratégia de clientes; a elaboração de uma estratégia para o canal e respectivos produtos e serviços; e, por fim, o entendimento do valor de desenvolver uma tática de infraestrutura forte e integrada (BROWN, 2001).

Payne (2006) *apud* Demo *et al.* (2015) discorre que o CRM aborda uma estratégia com base no todo, o qual visa entregar valor aos acionistas, gerenciando o relacionamento com clientes. Além disso, argumenta que esse tipo de gerenciamento dá mais oportunidades para a utilização de dados e informações, buscando entender o cliente e implantar de maneira acertada as estratégias do MR, não o limitando a apenas um sistema de informação ou ferramenta tecnológica.

Já na visão de Zenone (2010), o CRM é uma relação entre o *Marketing* e a TI, para que empresa tenha meios mais eficazes e interligados para atender, reconhecer e cuidar dos clientes, e, ao mesmo tempo, dar nova forma a esses dados, transformando em informações que serão difundidas por toda a organização, fazendo com que os clientes possam ter notoriedade e sejam cuidados por todos da organização.

2.1.2.1 – Finalidade do uso dos Sistemas de Gerenciamento com os Clientes

As empresas poderão utilizar o CRM adequando-o aos tipos de clientes que a se desejam atender, seja para reconquistar os que se afastaram, seja para fidelizar os atuais ou mesmo ampliar a quantidade de vendas dos compradores. Indiretamente, a ferramenta viabilizará a busca de novos clientes (BROWN, 2001).

Assim, quando se busca reconquistar ou salvar, ocorrerá o processo de convencer o cliente a continuar na empresa. Abrange as situações nas quais o cliente já abandonou ou há indícios que apontam para a pretensão deste em se afastar da organização. Esse tipo de condição requer uma atenção, pois dados evidenciam que é imprescindível haver um contato pouco tempo depois de romper laços, para que a campanha possa ser bem-sucedida. Além do exposto, é preciso selecionar bem seus clientes potenciais (*prospects*), e ter elementos que demonstrem àqueles que estão reduzindo as compras ou migrando para os concorrentes (BROWN, 2001).

Quando se buscam clientes potenciais (*prospects*) tem-se a procura por novos clientes, ou seja, que nunca houve contato antes. Logo, é necessário estar atento à oferta, seletividade, fontes e segmentação. No caso de segmentar, deve-se observar a necessidade para se ter uma oferta acertada, e não possa vir a ter prejuízos futuros. No tocante a seletividade, identifica-se o que os clientes esperam da empresa, bem como o lucro que deixam, definindo o valor que tem. Com relação à fonte, recomenda-se que sejam levantados dados confiáveis, que possam contribuir para diminuir os riscos de erro (BROWN, 2001).

A fidelidade é uma vertente mais complexa de ser avaliada. A empresa irá tentar impedir que seus clientes se afastem. Para tanto, três dados de segmentação são utilizados: valor, necessidades e previsão de desistência. No valor, será analisado o quanto poderá ser investido nos clientes e se vale a pena investir naqueles classificados como sendo poucos lucrativos. Quando são consideradas as necessidades, tem-se a adequação do programa de fidelidade para que este se molde ao cliente, mas também leva-se em consideração o seu nível de rendimento. Por fim, pode-se ponderar dados demográficos e históricos dos clientes atuais e desenvolver uma campanha de fidelidade fundamentada nos clientes que possuem um certo desgaste, como por exemplo, através da ferramenta *data mining*, que identificará os compradores que estão mais sucintos a deixar a companhia e, assim, serão

selecionados para um tipo de programa ou recebimento de produtos. O nível de confiança de confiança para ser realizado é igual ou mais que 70% (BROWN, 2001).

As estratégias de *cross-selling* e *up-selling* são empregadas quando se pretende ampliar o valor que o cliente irá gastar na empresa. O objetivo consiste em identificar quais ofertas complementares os consumidores têm propensão a aceitar, e, embasado nisso, prover a segmentação utilizando dados para lançar uma oferta que venha a se moldar a ele. Especificamente o *up-selling* refere-se a apresentar um produto melhor, que possa trazer maior lucro para o negócio, estendendo os benefícios advindos com a compra do produto ou serviço. É importante destacar que nas duas situações, o cliente atingido já possui uma relação com a organização, elevando a possibilidade de se ter uma visão mais positiva do que está sendo ofertado (BROWN, 2001).

2.1.2.2 – Implementação dos Sistemas de Gerenciamento com os Clientes

A implementação de um programa de CRM, de acordo com Brown (2001), acontece por intermédio de cinco elementos: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização.

a) Estratégia: há diversos fatores que influenciam diretamente no programa de CRM, requerendo uma revisão constante das estratégias implementadas. As táticas geralmente utilizadas são: canal, segmentação, estabelecimento de preço, *marketing*, registro de marca e propaganda. Entretanto, os três primeiros são os que mais interferem. Caso a implementação e avaliação dos resultados demonstrem dificuldades, é necessário analisar a possibilidade de realizar mudanças.

b) Segmentação: o segundo ponto consiste na segmentação, onde geralmente as empresas analisam o valor do cliente para a empresa. Em alguns casos, realiza-se a categorização, tendo um maior enfoque de *Marketing* com base nas necessidades que cada cliente possui, apesar da dificuldade de serem identificadas. Para que se possa acertar, é essencial que as organizações desenvolvam informações alicerçadas nos padrões históricos e demográficos, ocorrendo testes antes para melhor caracterizar os clientes.

c) Tecnologia: na implantação do CRM a empresa desenvolve um banco de dados, podendo ser simples, focado nas operações, tendo integração e o mais

importante, ser lógico. Entretanto, outros fatores como *softwares* de bancos de dados, *data mining*, ferramentas de apoio às decisões e ferramentas dos *Callcenter's* devem ser classificados como imprescindíveis para se ter sucesso na execução. Diversas empresas cometem o erro de criar vários bancos de dados separados para o *data mining* e *Callcenter's*, por exemplo, buscando sustentá-los, pois os bancos de dados não suportam as funções do *data warehouse*. O custo é alto, leva tempo e é difícil reconciliar.

d) Processo: de forma simples, é possível identificar os processos necessários para implementar o CRM. Algumas empresas possuem resistência para se engajar ao processo, efetivar através do desenvolvimento de medidas para novos processos e colocar em prática uma tecnologia que sustente e tenha uso. Serão executadas tarefas de *marketing* direto, dando uma melhor celeridade ao mercado. Consequentemente, os esforços postos no redesenho dos processos irão diminuir o tempo de uma atividade de *marketing* individual, além de encurtar as interdependências. Assim, é necessário o monitoramento para que os processos possam continuar ajustando e melhorando os resultados, favorecendo positivamente nas tomadas de decisão, com uma quantidade menor de falhas.

e) Organização: outro ponto importante na implementação do CRM é a estrutura organizacional. O pensamento das empresas, geralmente, é de que o *Marketing* é praticamente relacionado a mídia e, por isso, a transferência para o *Marketing* direto se torna tarefa complexa, devido ao fato de coincidir com a introdução da segmentação por necessidades dos clientes. Pode-se haver a elaboração de equipes por segmento pluridisciplinar, desde que tenham o intuito de aprender e desempenhar novos tipos de campanha. Para isso, as equipes devem trabalhar com as quatro abrangências associadas ao CRM e que foram abordadas no tópico anterior, ou seja: reconquistar ou salvar, *prospecting*, fidelidade e *cross-selling* e *up-selling*.

Não é sensato fazer testes primeiro com os segmentos que trazem maior retorno para a empresa, apenas se forem relacionados a campanhas de reconquista. Cada equipe deve ter componentes que auxiliem o restante da equipe para acelerar o processo ao longo da execução. Por outro lado, os departamentos devem trabalhar juntos, afim de conceber medidas que interfiram nos novos processos. Portanto, o CRM tem contribuído de forma direta no aumento da lucratividade das organizações, colocando em prática, por exemplo, a execução de planos a partir de custos menores. Entretanto, esses sistemas devem estar diretamente vinculados a uma comunicação

bem planejada, de maneira a fazer repercutir as ações junto aos clientes, mas também poder avaliar o impacto que estas promoveram.

2.2 - COMUNICAÇÃO EM *MARKETING*

De acordo com o Ferreira (2018), o significado da palavra Comunicação, é: “Pôr em comunicação; participar; fazer saber; pegar, transmitir; estar em comunicação; corresponder-se; propagar-se; transmitir-se”.

Essas palavras-chave fazem parte de um sentido mais amplo no *Marketing*. A comunicação é a forma que as empresas utilizam para convencer, passar informações e lembrar aos clientes, de forma direta ou indireta, a sua existência. É por este meio que acontece a conversa, mostrando porque e como um produto é utilizado, por quem, onde e quando. Portanto, possibilita a aproximação com as pessoas, em lugares diferentes, com melhores experiências, permitindo que a marca se posicione na memória dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Entretanto, a comunicação de *Marketing* está passando por um processo de mudança devido as TI. Atualmente, as pessoas possuem diversos meios para receber informação, seja por jornais, redes sociais, canais de Televisão (TV) a cabo e satélite, *sites*, rádio, entre outros. Com isso, a sociedade tem escolhido por quais canais de comunicação querem receber as mensagens publicitárias, por exemplo (KOTLER; KELLER, 2012).

Este fato difere de 20 (vinte) ou 30 (trinta) anos atrás, onde havia a possibilidade de se chegar à massa de consumidores utilizando poucas estratégias, pois existia um limitado número de canais de TV e rádio, e a *internet* não possuía a força que tem hoje.

Apesar da facilidade em ter múltiplas vias de comunicação, as empresas precisam determinar de forma eficaz como devem transmitir suas mensagens, definindo, principalmente, o seu público-alvo e objetivos organizacionais, pois com base nisso serão decididas o que dizer, como, onde, como e para quem (KOTLER; KELLER, 2012).

Com isso, se torna importante estabelecer quais formas de comunicação serão utilizadas, para que possa ter o melhor resultado junto ao público-alvo. Assim, vinculado a isto tem-se o composto promocional, que engloba: propaganda, venda

pessoal, relações públicas, promoção de vendas, *merchandising*, *Marketing* direto e publicidade (LAS CASAS, 2013).

2.2.1 – Ferramentas de comunicação em *Marketing*

De maneira objetiva as principais formas de comunicação serão apresentadas a seguir.

a) Propaganda: é uma forma comunicacional paga e impessoal, que busca tornar público uma determinada empresa, produto ou serviço. Ela pode ter o intuito de informar ou persuadir um público pré-estabelecido. Os principais tipos de mídias utilizadas para passar a mensagem são rádio, televisão, jornais, entre outros (LAS CASAS, 2013).

b) Venda pessoal: é o contato direto entre a empresa e o cliente. É um modo tradicional de se comunicar com os consumidores, necessitando que se tenha uma maior desenvoltura do vendedor, seja presencialmente, por computador ou telefone. Neste caso, há um melhor tempo de resposta do comprador, que proporciona uma comunicação se moldando à situação presente, satisfazendo necessidades que venham a surgir (KOTLER; KELLER, 2012).

c) Promoção de vendas: difere da propaganda, o qual há um conjunto de ferramentas que buscam incentivar o consumidor a comprar um quantitativo maior e mais rápido de um produto determinado. Tem curto prazo e utiliza ferramentas de promoção de consumo, como entrega de amostras, demonstrações, cupons para sorteio, brindes e descontos (KOTLER; KELLER, 2012).

d) Relações públicas: a PRSA (Sociedade Americana de Relações Públicas) conceitua as relações públicas como um “processo estratégico de comunicação que constrói relações de benefício mútuo entre as organizações e seus públicos”. O objetivo é promover e proteger a marca e/ou produto, construindo uma imagem corporativa positiva frente aos seus públicos principais, tendo a preocupação em não tomar atitudes que possam gerar uma repercussão negativa (COSTA, 2017, p. 1).

e) Merchandising: é uma ferramenta do composto de comunicação que expõe os produtos no ponto de venda, visando chamar atenção dos consumidores, estimulando-os para que sintam o desejo de adquirir os produtos de maneira imediata. Além disso, atualmente é considerado, por alguns autores, que as mensagens

contidas em embalagens ou programas de televisão, como por exemplo as novelas, também está dentro do *merchandising*. Um dos objetivos da aplicação da técnica é de fazer com que aqueles produtos com pouca saída venham ficar melhores posicionados, com cartazes, *displays* e assim os clientes se sintam mais atraídos a comprá-los (DIAS, 2003).

f) *Marketing* direto: a comunicação acontece mediante o uso de canais individuais diretos com os consumidores, o qual interage de forma interativa, sem a presença de intermediários. Tem como objetivo não apenas obter respostas mais rápidas, e sim manter relacionamentos que possam vir até uma duração prolongada. Como exemplos tem-se: mala direta, marketing por catálogo, *telemarketing*, entre outros (KOTLER; KELLER, 2012).

g) Publicidade: é um modo comunicacional não pago, que propaga informações sobre a empresa ou produtos, normalmente por meio de uma mídia, como as reportagens. Esse tipo de comunicação tem como ponto fraco a falta de controle que as empresas ou profissionais de *marketing* têm sobre a mensagem. Por ser gratuita, a mensagem é transmitida de acordo com a interpretação dos receptores, aumentando o risco de ruídos e fazendo com que as marcas tenham pouco ou nenhum controle sobre as informações (CHURCHILL; PETER, 2000).

Portanto, cada ferramenta comunicacional tem suas características, que devem ser levadas em consideração. As empresas tomam importantes decisões de onde devem alocar recursos, buscando acertar a estratégia. Logo, este *mix* de comunicação poderá apresentar composições específicas de acordo com as particularidades de cada empresa e do perfil do mercado que está atuando (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Fundamentado nisto, as organizações poderão vir a ter resultados mais satisfatórios, pois é um fator relevante na comunicação com os consumidores, podendo vir a traçar estratégias de fidelização mais adequado aos seus clientes.

2.3 – FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

A palavra fidelidade remete ao sentido de ser algo benéfico e normalmente espera-se de pessoas as quais se tem relacionamentos amorosos ou de amizade. Entretanto, a fidelidade não é aplicada apenas nesse âmbito, pois é buscada na área

mercadológica, onde se objetiva ter a conquista do cliente frente a marca (PEREIRA; BASTOS, 2009).

Neste sentido, Las Casas (2013) diz que a fidelidade significa o cliente comprar de forma contínua em determinada empresa, sendo consciente de que está voltando para adquirir um produto ou serviço de qualidade; mais que isso, eles estão sempre prontos para contribuir para com a marca.

Assim, há um processo para se ter a fidelidade real do cliente, para que mantenham ou ampliem suas compras junto ao negócio. É necessário que a empresa se estruture, entregue benefícios e valores que sejam percebidos no momento da troca, e então este passe a defender a marca sem receber, por exemplo, incentivo financeiro (BROWN, 2001).

Portanto, a fidelidade é algo que a empresa busca conquistar junto aos clientes. Entretanto, é difícil de ser alcançada devido ao fato destes apresentarem comportamentos diferenciados, sendo essencial classificá-los, para que as ações adotadas possam gerar efetividade, repercutindo na manutenção da relação por longo prazo.

Segundo Kotler (2000), levando em consideração o público final, existem quatro tipos de clientes, o qual passam por um processo gradativo, não sendo fiéis da mesma forma. São eles:

- Cliente fiel convicto: este é o consumidor que costuma procurar e comprar determinado produto sempre de uma única marca;

- Cliente fiel dividido: o cliente é fiel a um determinado número de marcas, indo de duas a três;

- **Cliente fiel inconstante**: o cliente não se mantém fiel a uma marca para sempre, pois busca outras; e

- **Cliente infiel**: para este consumidor não há fidelidade ou preferência, ele compra da marca que o convém naquele momento.

As empresas precisam estudar seus clientes, pois é onde encontrará respostas para entregar o maior valor possível a eles. Kotler (2000) diz, ainda, que deve seguir uma sequência de análise:

- **Cliente fiel convicto**: identificar seus pontos fortes;

- **Cliente fiel dividido**: identificar quais marcas estão disputando seus consumidores; e

- **Cliente fiel inconstante e infiel**: identificar os erros e as fraquezas de perder a preferência.

Essas análises são importantes para também verificar os motivos pelos quais as pessoas estão comprando com maior frequência na empresa, se realmente estão percebendo uma entrega de valor elevada, ou apenas existe a falta de opções no mercado e/ou preço relativamente baixo. Portanto, a partir deste ponto, deve-se pensar em aprimorar ou desenvolver um programa de fidelidade.

2.3.1 – Programas de Fidelidade

Os Programas de Fidelidade iniciaram na década de 80 (oitenta) com as companhias aéreas, nos Estados Unidos. Após essa iniciativa, se alastrou para outros setores, como os de serviços e financeiros. Já no Brasil, o primeiro foi lançado pela companhia aérea TAM, em 1993 (CARVALHO, 2008).

Em linhas gerais, os programas de fidelidade são lançados com o objetivo de persuadir, construir e manter os clientes e, assim, por meio de relacionamentos mais próximos, longos e personalizados, iniciar a fidelidade dos clientes.

Segundo a Lei de Pareto, 80% das compras repetidas de produtos/serviços efetuadas pelos clientes são provenientes de 20% desta base. Considerando essa estimativa e entendendo a importância da segmentação, é preciso concentrar esforços na identificação desses 20% dos clientes, para que seja feito um trabalho mais intenso de relacionamento e esses possam continuar motivados a realizar novas compras (NEGRETTO, 2007).

Com relação aos programas de fidelização, Bretzke (2000, p. 126) diz que

> São importantes aliados, pois diferenciam a empresa na mente dos clientes, desbloqueando os mecanismos da percepção seletiva e da retenção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. Cada recompensa, cada gesto de reconhecimento e cada carta que o cliente recebe são sinalizações de que a empresa sabe que ele existe e que ela se importa com ele.

Portanto, os programas de fidelidade possuem o intuito de trazer ganhos à empresa, mas sobretudo aos seus compradores, mediante ao sentimento que estes

despertam de estarem se relacionando com uma organização que se preocupa com o seu bem-estar, e que entrega valor ao se importar com ele.

Há diferentes tipos de programas e modelos de fidelização. Para Berry e Parasumaran (1992), estes se dividem em três categorias de benefícios: financeiros, sociais e vínculos estruturais, os quais apresentam-se sintetizados no Quadro 1.

Os benefícios financeiros focam em recompensas que primam pelos descontos. Já os benefícios sociais direcionam-se ao envolvimento social dos clientes. Os vínculos estruturais selecionam um grupo de clientes entregando produtos adicionais.

Modelos	Definições
Benefícios financeiros	Recompensa os clientes com descontos, de acordo com a quantidade de itens comprados ou pontuação pela repetição de compras.
Benefícios Sociais	Compreende o estabelecimento de grupos sociais, dando ânimo para o uso dos produtos e serviços, e promovendo um maior envolvimento social dos clientes.
Vínculos Estruturais	A empresa faz melhorias na estrutura dos melhores clientes, entregando produtos adicionais, e como consequência dificulta que o cliente busque um concorrente, mesmo os insatisfeitos, pois acham que não vale a pena mudar.

Quadro 1: Modelos de Programas de Fidelização
Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman (1992)

Já os autores Rapp e Collins (1991) *apud* Lima (2010) classificam os programas de fidelidade em seis modelos, demonstrando os tipos de relacionamentos:

- **Modelo de afinidade**: os clientes se reúnem com interesses em comum, referentes a algum produto ou serviço, obtendo um alto nível de respostas;

- **Modelo educacional**: no programa educacional ocorre a manutenção de ciclos de comunicação mútua entre empresa e cliente, o qual recebem informações importantes para alimentar o banco de dados;

- **Modelo de recompensas**: há recompensas aos clientes que mantém o hábito de repetição da compra, com entrega de prêmios, brindes, pontuações, entre outros.

- **Modelo de alianças**: empresas que não concorrem fazem aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns;

- **Modelo do serviço de valor agregado**: programas que envolvem serviços agregados aos produtos/serviços, e assim entrega um valor percebido a ele; e

- **Modelo contratual**: um grupo de clientes se unem, pagam uma taxa, e passam a ter direito a obter benefícios exclusivos.

2.4 – CADEIA DE SUPRIMENTOS: A PRÁTICA DA LOGÍSTICA INTEGRADA

A Cadeia de Suprimentos (CS) é conceituada como um conjunto de tarefas que vão se repetindo ao longo do canal, onde as matérias-primas se transformam em produtos acabados, agregando valor aos consumidores. Caso os canais (fornecedor, fábrica e pontos de venda) não estejam na mesma localização e exista uma sequência de etapas de produção ao longo destes, as tarefas logísticas se repetem várias vezes até que produtos e serviços atinjam o mercado e, consequentemente, os consumidores finais (BALLOU, 2006).

Para Christopher (1999), a CS corresponde à junção de organizações, que apresentam-se interligadas, mediante diferentes processos e atividades, e produzem valor por meio de produtos e serviços, que são disponibilizados para o consumo das clientes finais. A Figura 2 sintetiza essa ligação, na qual de tem um fluxo de produto no sentido a jusante (do fornecedor para o cliente) e um fluxo de pedido no sentido a montante (do cliente para o fornecedor).

Figura 2: Arranjo de uma Cadeia de Suprimentos
Fonte: Setting Consultoria (2018)

Ching (2010) corrobora explicando que há esforços dispendidos em diferentes processos e atividades da empresa que geram valor aos consumidores finais, dado os produtos e serviços disponibilizados. Esse é um meio integrado de planejar e controlar o fluxo de produtos, informações e recursos, partindo dos fornecedores até o cliente final, administrando as relações na cadeia logística de forma colaborativa e para o benefício dos que estiverem envolvidos. Logo, é primordial entender os elementos que integram a CS.

2.4.1 – Elementos integrantes da Cadeia de Suprimentos

A Cadeia de Suprimentos é composta por alguns elementos considerados como básicos, que precisam de atenção: produção, fornecedor, estoque, localização, transporte e informação. Assim, para estabelecer sua estrutura as empresas precisam entender como se acontece a demanda; qual o serviço esperado pelo consumidor; onde estão localizados os clientes; quais os custos envolvidos; e ainda avaliar se há mais pontos que venham a contribuir no processo relacionado ao fluxo de produtos e serviços. Objetivamente, cada elemento será descrito abaixo (RCG, 2001 *apud* BRUSTELLO; SALGADO, 2006).

a) Produção: na produção deve-se buscar identificar o que o cliente está procurando, o que tem uma relação direta com a demanda do mercado. É essencial analisar, primeiramente, quais produtos devem ser fabricados e quais atividades produzir e/ou terceirizar. A demanda e a satisfação do cliente são elementos primordiais no processo, necessitando focar na capacidade de produção e na qualidade, tendo em vista prover o atendimento de maneira a satisfazer e até mesmo superar as expectativas do cliente (BRUSTELLO; SALGADO, 2006).

b) Fornecedor: no caso do fornecimento, a empresa deve definir onde e como serão produzidos os produtos ou serviços, primando pela eficiência e economia. Quando a terceirização é a opção escolhida, é importante analisar se a organização possui condições de entregar com qualidade. Logo, deve-se analisar os fornecedores e escolher aqueles entreguem rápido, tenha flexibilidade e qualidade na produção fornecida (BRUSTELLO; SALGADO, 2006).

c) Estoque: também é um elemento importante para gerenciar a CS. As decisões tomadas podem ter interferência, caso sejam equivocadas. Estoque elevado pode comprometer a capacidade de investimento, já que está parado. Entretanto, pouco estoque poderá afetar as vendas, tendo em vista que pode vir a faltar produtos. Portanto, deve-se achar um equilíbrio (BRUSTELLO; SALGADO, 2006).

d) Localização: a localização das instalações físicas é uma decisão de caráter estratégico, pois envolvem número, local e proporções das instalações a serem usas. Essas podem ser fábricas, portos, vendedores, armazéns, pontos de varejo, entre outros (BALLOU, 2006). É imprescindível levar em consideração a demanda de mercado e satisfação dos consumidores.

e) Transporte: corresponde a um dos custos mais elevados da CS, pois pode compreender de um a dois terços do total do custo logístico. Deve-se escolher o modal a ser utilizado, mas também as rotas a serem seguidas, tendo em vista fazer chegar os produtos aos canais de distribuição ou mesmo clientes no tempo oportuno (BALLOU, 2006).

f) Informação: é um fator que influencia o fluxo de produtos e serviços, merecendo uma atenção especial por parte dos gestores, seja ela de caráter interno ou externo. Dornier *et al.* (2000, p. 2) *apud* Brustello e Salgado (2006) destaca a relevância de diferenciar dados e informações: "os dados são os constituintes elementares, e seu processo de entrada deve ser confiável e, a informação útil vem da estruturação e o processamento desses dados".

Diante dessa abordagem acerca dos elementos que integram a CS, entende-se que o propósito maior é garantir que produtos e serviços sejam disponibilizados segundo às necessidades do mercado. Para tanto, a demanda deve ser identificada, já que a estocagem tende a elevar os custos e a realidade vivenciada direciona as organizações a reduzi-los, mas também impulsiona a busca por diferenciais para que valores possam ser agregados e os clientes passem a enxergá-las de maneira diferente.

2.4.2 – Fluxo puxado pela demanda

No âmbito da CS, há decisões a serem tomadas com relação ao fluxo de produtos, implicando em uma estratégia de posicionamento logístico, afetando outras decisões, especialmente a política de produção. Com isso, se tem uma coordenação relacionada a qual estágio da cadeia será operacionalizado o fluxo de puxar (próximo do cliente final) ou empurrar (próximo do fornecedor inicial) (WANKE, 2001).

Essa decisão, por sua vez, será tomada a partir do diagnóstico conjunto de dois pontos: visibilidade da demanda e tempos de ressuprimento. O primeiro vincula-se à situação de uma organização da CS ter acesso às informações, em tempo real, da demanda do consumidor/cliente final, o que é diferente de prever a demanda. Já o segundo relaciona-se ao tempo entre o pedido e o recebimento (WANKE, 2001).

Esse fluxo segue a filosofia *Just-in-time* (JIT), que defende a ausência de estoques. Portanto, um produto só deve ser feito ou encomendado se houver uma

exigência a “jusante”, ou seja, do cliente. Esse é o conceito de demanda “puxada, em que o cliente final puxa produtos para o mercado (Figura 2) e, consequentemente, os componentes do fluxo também são embasados em cima dessa demanda (CHRISTOPHER, 2012).

Figura 3: Fluxo de Produção Puxada
Fonte: Blog da Engenharia

Logo, a partir de dados e controles estatísticos, o estoque será previamente apontado, tendo um nível para reabastecimento. Deve-se haver um estoque de segurança, para que assim não faltem materiais e a medida que se aproxima disso, a empresa precisa prever em quanto tempo irá chegar ao limite, em quanto tempo um novo pedido será entregue. Porém, há tipos de negócios que a demanda pode variar, e essa técnica terá suas desvantagens (CHRISTOPHER, 2012).

Entendendo, então, que os tipos de negócios impõem diferenças no fluxo de produtos e serviços, bem como considerando o objeto de estudo dessa pesquisa, se terá a seguir um breve enfoque acerca da CS voltada para o Futebol.

2.4.3 – Características da Cadeia de Suprimentos voltada para o Futebol

A CS é orientada tradicionalmente para empresas que possuem produtos ou serviços com um nível de tangibilidade mais elevado. Todavia, pode-se implementá-la e adaptá-la para organizações que possuem um produto mais intangível, como é o caso de um Clube de Futebol, onde atividades logísticas são desenvolvidas para que os torcedores possam ter boas experiências e ao final de cada evento tenha-se dado todo suporte necessário.

Com base nesse contexto, Ballou (2006) diz que o gerenciamento de atividades da cadeia logística de uma empresa depende da sua estrutura organizacional, e da importância dada para cada operação realizada em seu âmbito.

Portanto, um Clube com uma gestão profissionalizada, se preocupa com as atividades que possuem influência no valor que será entregue ao cliente (torcedor). Nesse sentido, algumas características precisam ser consideradas:

- definição de Estádio, associada aos dias e horários para a realização das partidas;
- quantitativo dos ingressos a serem disponibilizados, mas também os preços a serem praticados e pontos de venda em que serão comercializados;
- suprimentos das lanchonetes, com a definição do que deverá ser ofertado, mediante a expectativa de quantidade de torcedores;
- posicionamento de propaganda dos patrocinadores;
- distribuição de segurança no Estádio; e
- portões de entrada no estádio.

Todos esses elementos têm suas importâncias, mas precisa haver um planejamento, para que assim projetar de maneira efetiva uma rede de valores.

3. METODOLOGIA

A metodologia implica na definição dos caminhos seguidos para a realização da pesquisa. Nessa parte do trabalho, então, se terá a apresentação do tipo de pesquisa, a população e a amostra consultada, bem como as técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 – TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta um caráter quantitativo. De maneira específica tem uma natureza descritiva e exploratória, podendo ainda ser enquadrada como um Estudo de Caso.

A revisão da literatura permitiu realizar uma análise acerca do *Marketing* de Relacionamento, de maneira a compreender aspectos essenciais que deveriam ser levantados junto ao público alvo, possibilitando também o desenvolvimento de estratégias direcionadas à fidelização deste.

A pesquisa quantitativa apresenta o ambiente como fonte de dados, sendo estes mensurados a partir de um instrumento de coleta definido. Logo, envolve a obtenção de dados descritivos, extraídos pelo pesquisador quando este entra em contato com o público investigado (BOGDAN; BIKLEN, 2003).

Assim, Malhotra (2001) ainda corrobora enfatizando que a pesquisa qualitativa possibilita uma melhor visão do objeto analisado, permitindo a sua compreensão, enquanto que a pesquisa quantitativa foca na mensuração dos aspectos relacionados à problemática.

Por outro lado, a pesquisa ainda assume um caráter descritivo. Segundo Gil (2008), esta retrata as características de populações ou fenômenos. Dessa maneira, o meio utilizado consistiu no Estudo de Caso, onde Gil (2008) define como um estudo acentuado de um ou mais objetos, de uma forma que se possa detalhar e ampliar o conhecimento acerca do fato.

Com relação a fonte de dados, essa aconteceu de forma primária, pois foram coletados os dados a partir de um questionário.

3.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa teve como população os torcedores do América Futebol Clube. Assim, para que a amostra pudesse ser definida foram realizados dois levantamentos de dados gerais: o primeiro considerou a informação disponibilizada pelo Clube acerca de uma estimativa de torcedores; e o segundo evidenciou a informação dos sócios e ex-sócios.

A estimativa de torcedores do América é de 800 mil, segundo pesquisa realizada no ano de 2015 pela Consult. Já com relação aos associados, a base cadastral aponta para um universo de 1895 sócios. Assim, considerando uma amostra não-probabilística estimada por conveniência, teve-se a participação de 200 (duzentos) respondentes.

3.3 – TÉCNICA DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário, sendo este disponibilizado por meio eletrônico (Formulários *Google*). Inicialmente foi aplicado um pré-teste, no período de 11 a 17 de outubro 2018, com um total de dez pessoas, a fim de estar observando possíveis correções de serem promovidas ao instrumento de coleta. Posteriormente, foi aberta a aplicação para o público alvo no período de 18 de outubro de 2018 até 20 de novembro de 2018.

Para o questionário foram elaboradas 27 perguntas, divididas em 4 sessões. A divulgação foi feita, em sua maioria, por intermédio das redes sociais, mediante o compartilhamento deste nos grupos do Clube existentes no *Facebook*, perfis relacionados ao Clube no Instagram e enviado a contatos via aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*.

O levantamento de dados foi tratado de forma quantitativa, com tabulação realizada a partir de um *site*, chamado *Generador*, onde é possível personalizar, de acordo com os dados inseridos, e gerar o gráfico de maneira automática, em diversos formatos.

4. RESULTADOS DO TRABALHO

Essa parte do trabalho tem a finalidade de apresentar os resultados dessa pesquisa sobre como será definida uma Cadeia de Suprimentos para o América, com base no que foi exposto na fundamentação teórica.

Além disso, a partir das respostas obtidas dos associados e ex-associados do América Futebol Clube, de Natal/RN. Assim, conforme apresentado na metodologia, o questionário aplicado conta com um total de 27 pontos, subdivididos em 4 sessões, a saber:

- 1ª Sessão: definição do perfil (7 questões);

- 2ª Sessão: perfil do torcedor (7 questões);

- 3ª Sessão: Atual programa de Sócio do América (7 questões);

- 4ª Sessão: Novo programa de sócio torcedor (6 questões).

Por fim, serão dadas recomendações para implementação no atual Programa de Sócio Torcedor do clube.

4.1 – CADEIA DE SUPRIMENTOS: A REALIDADE DO CLUBE

No intuito de definir a CS para a realização de partidas do América Futebol Clube, foi considerado o processo de planejamento e execução destas, para que efetivamente o torcedor possa ir ao Estádio e assistir aos jogos, como mostra a Figura 4.

Figura 4: Cadeia de Suprimentos para Jogos
Fonte: Elaboração própria (2018)

Como se observa na Figura 4, existe uma sequência de etapas necessárias para que uma partida seja realizada. A administração do Clube precisa fazer um planejamento, com base em cenários, tentando diminuir as possibilidades de erros ocorridos nesse processo. Como relata Christopher (1999), a Cadeia de Suprimentos é a conexão de organizações, as quais realizam processos e atividades distintas, gerando valores por meio de produtos ou serviços disponibilizados aos clientes finais.9

As informações passadas inicialmente devem ser levadas em consideração, para que exista uma interação sequencial. A Gestão (1), junto com parceiros (2), realiza os serviços necessários, definindo um Estádio para ocorrer a partida de Futebol (3), analisando o dia e o horário mais oportunos (4). Assim, são definidos os quantitativos, preços e locais de venda dos ingressos (5). Posteriormente, tem-se a previsão dos suprimentos (bebidas e lanches) para serem comercializados nas lanchonetes do Estádio (6), de maneira a serem suficientes para o público presente. A segurança (7) é outro fator que precisa ser devidamente analisado, dividindo-se por setores e sendo o suficiente para manter a ordem. Os portões (8), que darão acesso aos torcedores ao Estádio, são determinados previamente, para que não venham a ter filas longas e cada um entre em seus setores corretamente. Todo esse fluxo deve ser adequadamente planejo para que o cliente final (torcedor) possa desfrutar de uma experiência sem problemas, e perceba valor enquanto se entretêm (9).

Diante dessa análise,

4.2 – CARACTERIZANDO O PERFIL DOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS

Para poder melhor analisar os dados coletados, inicialmente se terá a caracterização do perfil dos respondentes, o qual foi constituído a partir do local aonde residem, do gênero, da faixa etária, do estado civil, do nível de escolaridade, da ocupação e da renda mensal individual.

Como se pode observar no Gráfico 1, conforme os respondentes que participaram do estudo, a maior parcela destes estão localizados na Zona Sul de Natal/RN, com a respresentatividade de 30,5%. Em seguida, aparecem a Zona Norte e a Região Metropolitana de Natal/RN, com 19,5% e 19%, respectivamente. As demais regiões da capital e o interior do estado totalizaram 39%.

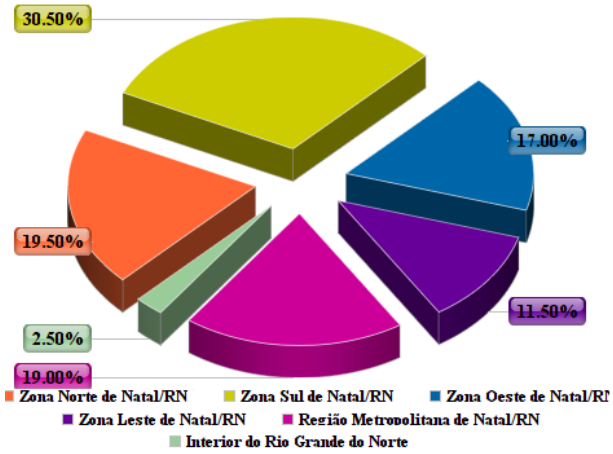

Gráfico 1: Caracterização do Perfil – Local onde residem
Fonte: Elaboração própria (2018)

A pesquisa evidencia uma concentração maior de associados e ex-associados residentes na região sul da cidade do Natal. Essa informação é relevante, pois o Clube apresenta sua sede e joga no estádio localizados nas proximidades desta. Dessa maneira, estes têm a facilidade de deslocamento para os eventos realizados pelo Clube.

O Gráfico 2 expõe o gênero dos respondentes. Observa-se que há uma predominância de 94% do sexo masculino, enquanto o sexo feminino fica com apenas 6%. É possível constatar por observação nos estádios não só na cidade do Natal, como em todo o Brasil, que há uma maioria de torcedores do sexo masculino, e isso se reflete, consequentemente, nos associados do Clube.

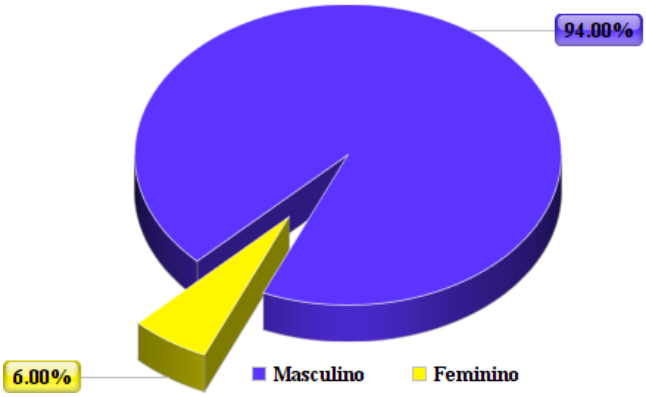

Gráfico 2: Caracterização do Perfil – Gênero
Fonte: Elaboração própria (2018)

Com relação à faixa etária, a pesquisa exibe que a faixa entre 19 anos e 36 anos possui ampla maioria, apresentando, aproximadamente, 3/4 dos respondentes. Logo, tem-se uma predominância da categoria que pode ser denominada de “jovem adulta”. Em sequência aparece a categoria da meia idade, com 19%, abrangendo as pessoas de 37 a 55 anos. Com um número relativamente baixo seguem os adolescentes, ou seja, 4,5%, e idosos, com 2%.

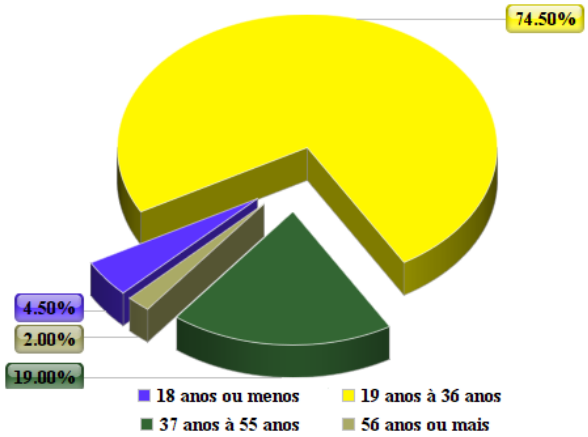

Gráfico 3: Caracterização do Perfil – Faixa etária
Fonte: Elaboração própria (2018)

Com relação ao estado civil, representados no Gráfico 4, os dados coletados apontam que solteiros e casados aparecem com um total percentual de 87%, sendo individualizados em 46,5% e 40,5%, respectivamente. Na sequência vem amasiados com 10%, divorciados 2,5% e viúvos 0,5%.

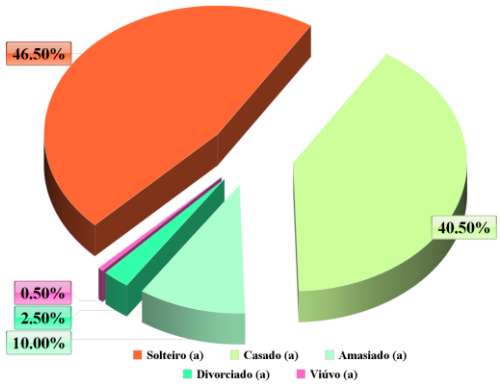

Gráfico 4: Caracterização do Perfil – Estado civil
Fonte: Elaboração própria (2018)

Como se observa no Gráfico 5, o número de empregados em empresas privadas tem o maior índice, com 39,5%. Já os autônomos, que são aqueles que

trabalham por “conta própria”, aparecem em segundo lugar, com 21%. Com um quantitativo próximo, consta os funcionários públicos, totalizando 18,5%. Relativamente expressivo, estudantes apontam com 15%. Com relação aos desempregados, têm-se 4%, e aposentados com 2%, tendo o mesmo número dos respondentes da faixa etária entre 56 anos ou mais.

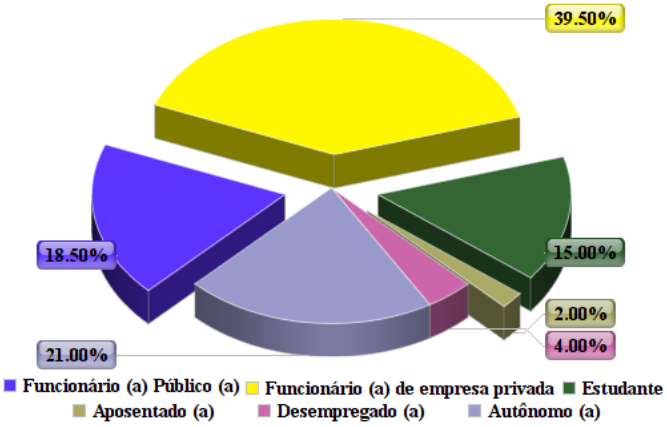

Gráfico 5: Caracterização do Perfil – Principal Ocupação
Fonte: Elaboração própria (2018)

Como se verifica no Gráfico 6, àqueles que recebem até dois salários mínimos representam a maioria, totalizando 52,5%. Porém, os que recebem acima de dois salários mínimos têm uma parcela significativa, ou seja, 47,5%, com destaque para os que ganham mais que quatro salários mínimos, pois individualmente é o segundo maior percentual entre as opções.

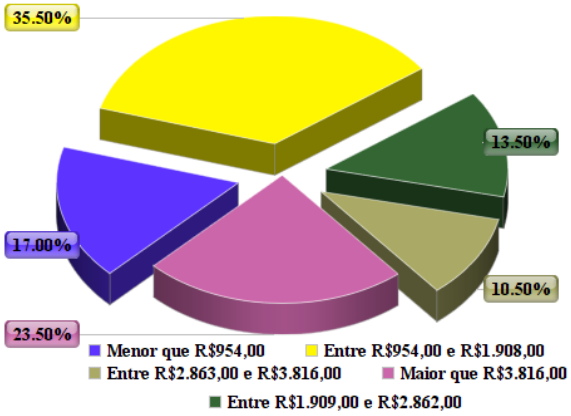

Gráfico 6: Caracterização do Perfil – Renda mensal individual
Fonte: Elaboração própria (2018)

No Gráfico 7 observa-se que a maioria dos associados e ex-associados possuem um nível de escolaridade de certa forma elevado, pois entre os que possuem ensino superior incompleto até acima de superior completo, obtêm-se a superioridade com 58,5% do total. Individualmente está o ensino superior completo com maior percentual, 34,5%, seguido do ensino médio completo bem próximo, com 33%. Na sequência aparece ensino superior incompleto, com 24%. Por fim, 7% apresentam ensino médio incompleto, enquanto 1,5% contam com ensino fundamental completo (1,5%).

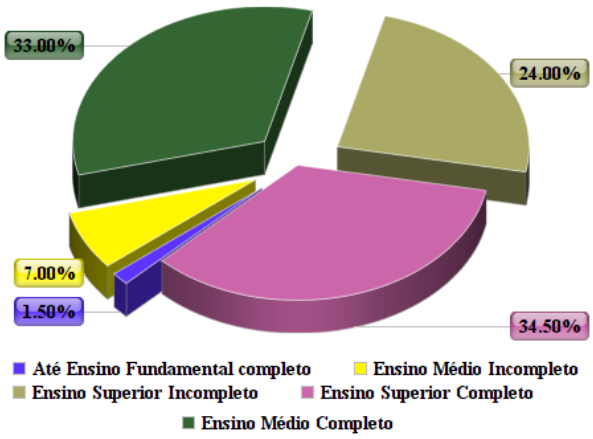

Gráfico 7: Caracterização do Perfil – Escolaridade
Fonte: Elaboração própria (2018)

Realizando uma análise mais geral acerca do perfil dos associados e ex-associados do Clube em análise evidencia-se que apesar de não ser uma regra, há uma tendência dos que possuem escolaridade receber um salário melhor, e esse ponto pode justificar a relativa quantidade de pessoas que recebem acima de quatro salários mínimos, o que pode ser considerado uma boa renda financeira, sobretudo entendendo que está é individual e não familiar.

4.3 – DEFINIÇÃO DO PERFIL DOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS

Neste tópico será buscado identificar o perfil do torcedor relacionado a torcer apenas para o América ou se também torce para outros clubes; quando começou a

frequentar os estádios; suas preferências de dias e horários; e se costuma comprar a camisa oficial de jogo, ou qual seria o produto material principal.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 8, percebe-se que há um percentual elevado dos associados e ex-associados que torcem apenas para o Clube de Natal estudado, ou seja, 71%. Com 17,5% estão aqueles que não torcem apenas para o América, mas que o acompanha mais. Em seguida, verifica-se que o Clube possui ou já possuiu sócios que acompanhavam mais outro Clube, e mesmo assim resolveu se associar. Nenhum dos respondentes disse que apenas simpatizava, ou seja, não torcia efetivamente para o Clube, mas se associara.

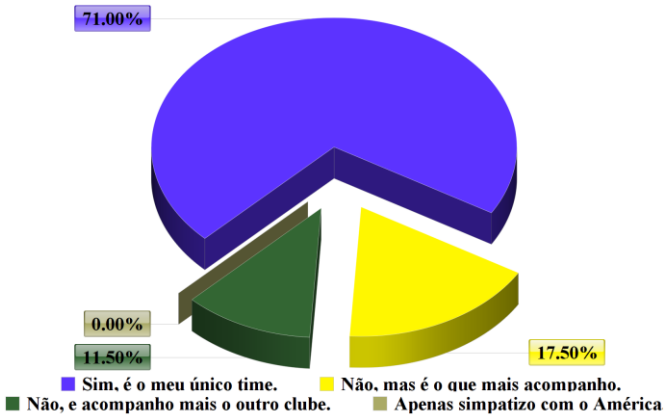

Gráfico 8: Lealdade ao América Futebol Clube
Fonte: Elaboração própria (2018)

O resultado obtido evidencia que o América Futebol Clube possui parcela significativa, entre os sócios e ex-sócios, do que Kotler (2000) diz ser “Cliente Fiel Convicto”, ou seja, aqueles que compram apenas de uma determinada marca.

Com relação ao ano em que os sócios e ex-sócios começaram a frequentar o Estádio, os dados revelaram que o período entre os anos de 1998 e 2005 obteve uma maior representatividade, representando 1/3 (um terço) dos americanos. O segundo maior período situou-se entre os anos de 2006 a 2013, com um quantitativo aproximado de 29%. Em sequência, com 18%, estão os que começaram a frequentar entre os anos de 1990 a 1997. Com menores percentuais, estão os que começaram antes de 1990, com 11%, e nos últimos 5 anos, com 9,5%.

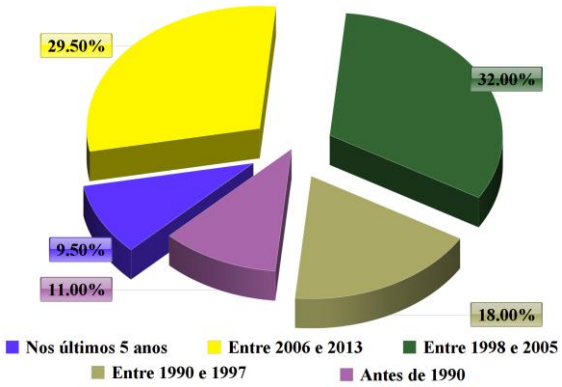

Gráfico 9: Período em que começou a frequentar o Estádio
Fonte: Elaboração própria (2018)

Os dados obtidos quanto aos anos em que os sócios e ex-sócios começaram a frequentar o Estádio podem apresentar vinculação às conquistas do Clube, pois o título de maior importância aconteceu no ano de 1998, quando sagrou-se Campeão da Copa do Nordeste. Em 2005, aconteceu o acesso da Série C do Campeonato Brasileiro (CB) para a Série B. Já no ano de 2006 o América Futebol Clube conseguiu o seu primeiro acesso à Série A do CB no novo formato, que foi de pontos corridos. Em 1996 o América conseguiu o seu primeiro acesso a Série A, permanecendo nessa divisão para o ano de 1997.

O Gráfico 10 exibe os resultados obtidos quanto a frequência com que os sócios e ex-sócios costumam ir aos jogos no Estádio. Entre os que raramente perdem um jogo e os que vão à boa parte deles, constata-se o valor percentual total de 72%, podendo se explicar devido ao fato de já ter aderido e pago por todos os jogos no estádio que o América Futebol Clube figura como mandante. Entretanto, há aqueles que se desassociaram, mas continuam indo e pagando ingressos avulsos. Com relação àqueles que vão à poucos jogos e os que raramente tem ido ao Estádio têm-se apenas 18% dos respondentes.

Gráfico 10: Frequência de presença nos jogos
Fonte: Elaboração própria (2018)

Como ilustrado no Gráfico 11, há uma preferência para que os jogos ocorram no final de semana, com um total de 87,5%, tendo o sábado 49% e o domingo 38,5%. A razão dessa diferença deve-se ao fato de serem os dias que normalmente as pessoas possuem um maior tempo, seja por ter folga no trabalho ou mesmo por não haver aula, seja na escola ou faculdade.

Porém, como o calendário do Futebol brasileiro, em determinados momentos, precisa que os jogos ocorram nos ditos “dias no meio da semana”, é importante destacar que a quarta-feira foi o dia mais citado pelos respondentes, acumulando um percentual de 8,5%. A sexta-feira figurou com 2%, a terça com 1,5%, a segunda com 0,5% e a quinta foi o dia em que não teve a preferência de nenhum torcedor. O Gráfico 11 sintetiza os resultados obtidos.

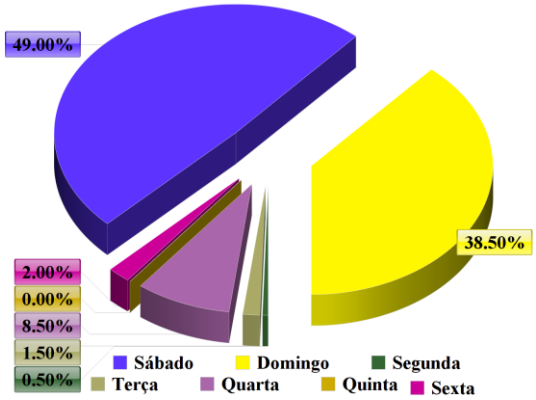

Gráfico 11: Preferência do dia para realização dos jogos
Fonte: Elaboração própria (2018)

O fator dia de realização dos jogos é importante e deve ser levado em consideração, pois um dos principais produtos de um Programa de sócio são os jogos. Logo, os torcedores precisam sentir maior segurança que irá usufruir daquilo que está pagando. Bretzke (2000) ressalta que os programas fidelidade precisam possuir reconhecer e se preocupar com o bem-estar dos seus clientes.

O Gráfico 12 demonstra qual horário inicial os sócios e ex-sócios preferem ir assistir aos jogos no Estádio, quando esses ocorrerem no final de semana (sábado e domingo). A preferência dos respondentes apontou para às 16h, com 64,5%. Já o horário das 17h aparece em seguida, com 21%, e às 18h com 6,5%. Portanto, o Clube precisa ponderar que entre 16h e 18h obtêm-se uma percentagem total de 92%. Já os períodos da noite, com 6,5%, e manhã, com 1,5%, respondem com uma pequena propensão.

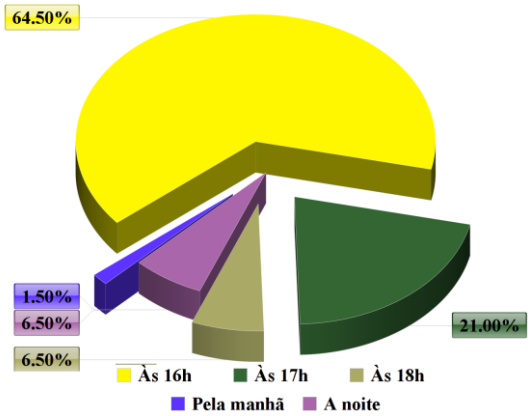

Gráfico 12: Preferência do horário para realização dos jogos (final de semana)
Fonte: Elaboração própria (2018)

No Gráfico 13 tem-se o resultado acerca da preferência do horário inicial que os respondentes apresentaram quando os jogos acontecem no meio da semana. Diferente do final de semana, os sócios e ex-sócios opinaram, com 45,5%, pelo horário entre 19h e 20h. Não distante está o horário entre 20h e 21h, que obteve um percentual de 36,5%. Entre 18h e 19h teve-se 9%, enquanto que entre 21h e 22h foi 6%. Considerando o turno matutino e vespertino, o primeiro não teve a escolha de ninguém e o segundo de apenas 3%. Normalmente as pessoas trabalham durante o dia e possivelmente por isso preferem ir aos jogos à noite.

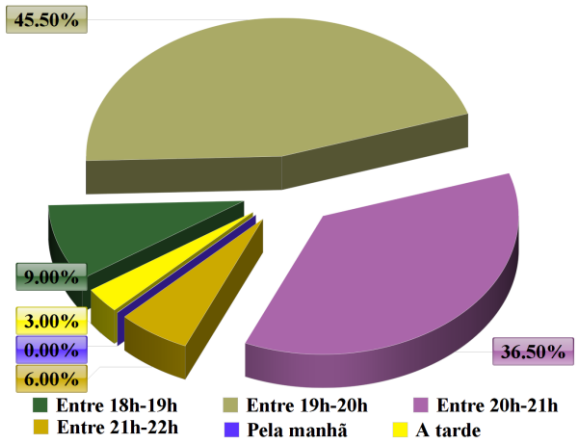

Gráfico 13: Preferência do horário para realização dos jogos (meio da semana)
Fonte: Elaboração própria (2018)

O questionário também identificou a opinião dos sócios e ex-sócios quanto ao costume de adquirir as camisas oficiais de jogo do Clube. Conforme sugere o Gráfico 14, 52% dos respondentes possuem o hábito de comprar todos os anos a camisa oficial de jogo do América Futebol Clube. Porém, em seguida aparece aqueles que raramente compram o produto, com 23%. Próximo a esse percentual situam-se os que compram quando o time faz uma boa temporada, tendo 20,5%. Por último, com apenas 4,5%, estão os que nunca compraram.

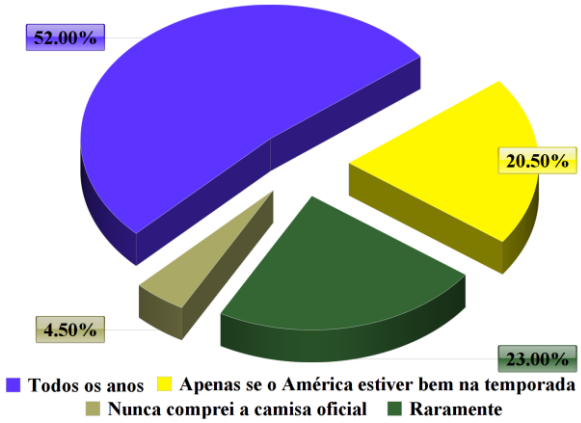

Gráfico 14: Aquisição da camisa oficial de jogo
Fonte: Elaboração própria (2018)

Portanto, avaliando este o posicionamento dos respondentes, percebe-se a importância de ainda serem realizados esforços para que se tenham maiores incentivos para que os sócios comprem as camisas oficias de jogo, pois a venda desse produto tende a promover retorno financeiro ao Clube.

4.4 – PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR DO AMÉRICA FUTEBOL CLUBE

Essa parte da pesquisa objetiva identificar o percentual de associados e ex-associados respondentes; o quantitativo das vezes em que se filiou; o atual plano de sócio torcedor; os fatores que mais os influencia a aderir ao programa de sócio torcedor; as deficiências do atual programa sócio torcedor; os benefícios mais utilizados; e se concorda com a política de ingressos caros avulsos.

Conforme Gráfico 15, 63% dos respondentes são ex-sócios, enquanto 37% são sócios. Isso é um dado interessante, pois a pesquisa tende a sinalizar aspectos que devem ser priorizados pela gestão do Clube, quando das ações a serem adotadas visando prover o retorno desses torcedores ao quadro de associados.

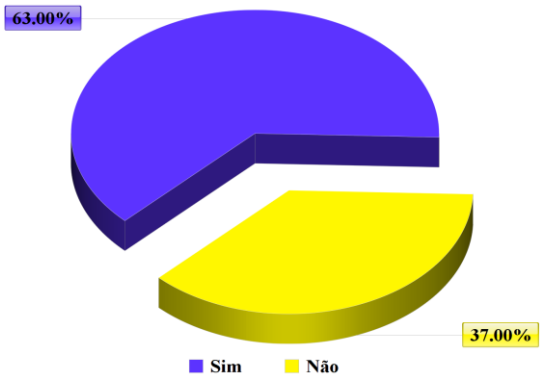

Gráfico 15: Percentual de sócios e ex-sócios
Fonte: Elaboração própria (2018)

Continuando a apresentação dos resultados obtidos o Gráfico 16 exibe uma informação importante ao resultado do percentual de sócios, pois demonstra por quantas temporadas estes se filiaram ao AFC. Assim, 34% encontram-se os torcedores que vieram a aderir ao Programa de Sócio Torcedor por apenas uma temporada. Contrastando com esse fato estão os que se associaram por cinco ou mais temporadas, com 23,5%. Posteriormente têm-se os que se associaram por três temporadas, com 17%; duas temporadas, com 14,5%; e quatro temporadas, com 11%.

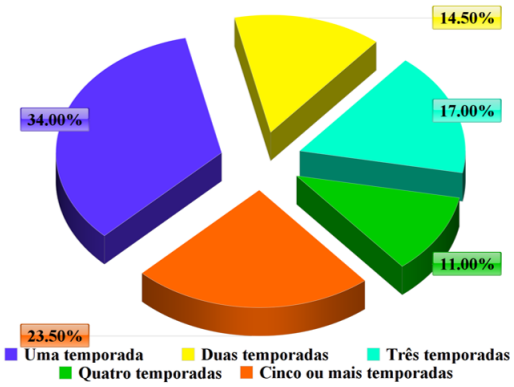

Gráfico 16: Associações por temporada
Fonte: Elaboração própria (2018)

Portanto, os dados sugerem que as estratégias utilizadas pelo Clube para manter os sócios atuais não vêm obtendo sucesso, visto que a maior parte não volta a aderir ao programa ou se associaram pela primeira apenas em 2018. Berry e Parasumaran (1992) definem modelos de programa de fidelização que buscam valorizar seus clientes, por meio dos programas de fidelidade, como entrega de benefícios financeiros, sociais e vínculos estruturais.

Quanto ao atual programa de fidelidade dos sócios, ilustrado no Gráfico 17, os sócios torcedores do setor Leste têm predomínio sob os demais, com 35%. Em segundo, mas com diferença importante em relação ao primeiro, estão os sócios do setor Sul, com 4%. Logo depois mostra-se os sócios do setor *premium*. Os últimos abrangem os sócios Arena América, com 0,5%, e sócio *Kids* com nenhuma adesão. Diferentemente do que consta no Gráfico 15, o número dos respondentes que já se desassociaram foi inferior nesta questão, talvez por alguns não terem entendido o intuito da questão.

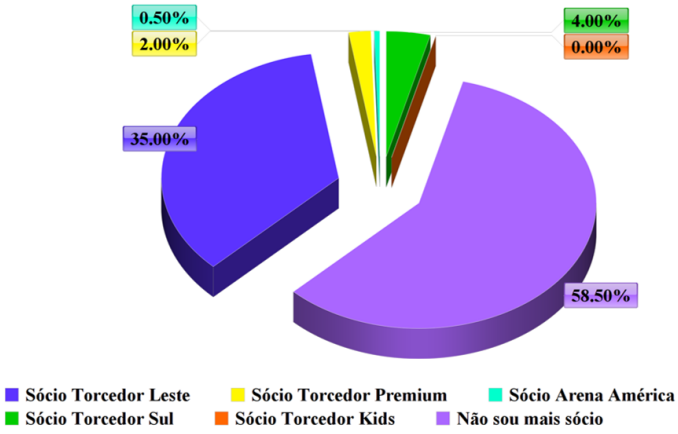

Gráfico 17: Atual plano de sócio
Fonte: Elaboração própria (2018)

Observando os dados expostos, uma possível explicação para a superioridade do setor Leste pode ser uma melhor visão do campo de Futebol (lateral do gramado) e também por apresentar uma parte com cobertura. O setor Sul normalmente possui valor menor, mas fica numa área descoberta, atrás das traves de gol. O setor *premium* também fica na lateral do gramado, com um conforto melhor, mas com um valor de aproximadamente três vezes mais que o Leste.

O Gráfico 18 ilustra os principais fatores que motivam os torcedores a se associarem e/ou renovarem o Programa de Sócio torcedor. Segundo Las Casas (2013), para obter a fidelidade do cliente, este espera pela entrega de benefícios como forma de entrega de valor e reconhecimento. O resultado obtido vai de encontro a esse ponto, pois mais da metade dos respondentes possui maior motivação para se associar devido a paixão que tem pelo América Futebol Clube, com um total de 53%. Reflexo disso, o alto preço dos ingressos avulsos influencia 15% a se associar, para que não tenham que pagar mais caro a cada jogo e, por isso, o desconto se torna importante. Já 13,5% dos torcedores pensam em se associar quando o Clube tem resultados positivos, como por exemplo: disputa de títulos e acessos no Campeonato Brasileiro. Por outro lado, os benefícios recebidos é um fator que pouco tem contribuído para que possam continuar ou aderir algum programa de fidelidade do Clube, com apenas 6%.

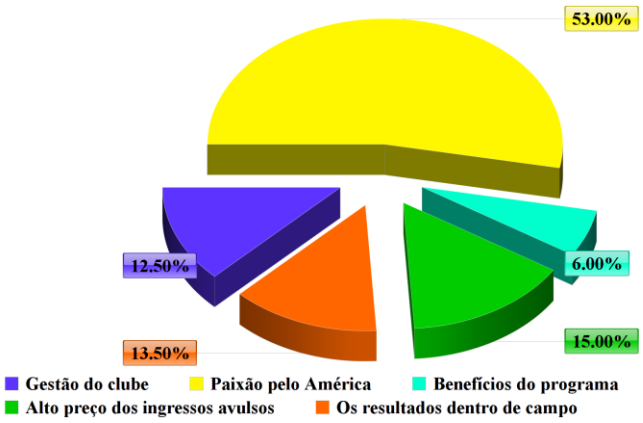

Gráfico 18: Fatores que influenciam na associação
Fonte: Elaboração própria (2018)

No Gráfico 19 é possível identificar as principais deficiências, segundo os sócios e ex-sócios, que o atual Programa de Sócio possui. O fato de não ter direito à

voto para presidência do Clube é a principal deficiência apontada, segundo 61% dos respondentes. Esse posicionamento se deve, provavelmente, as últimas gestões não terem obtido sucesso, principalmente no quesito principal, que é o Futebol. Além disso, 14% acham que os preços dos planos estão incompatíveis com a realidade do Clube, já que integra a última divisão do Campeonato Brasileiro.

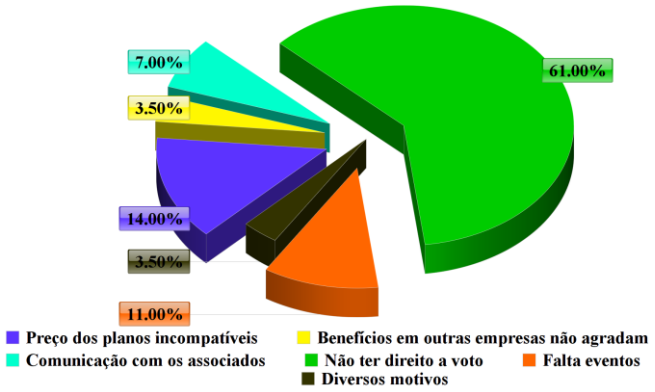

Gráfico 19: Principal deficiência do Programa Sócio Torcedor
Fonte: Elaboração própria (2018)

Com relação aos benefícios que os respondentes mais utilizaram, fora o acesso aos jogos, conforme Gráfico 20, constata-se o resultado obtido no Gráfico 18, onde poucos se associam ao América devido aos benefícios dados. Diante do programa atual e anteriores, 68% expressaram que o único “benefício” que teve ao se associar ao Clube foi ter acesso aos jogos, não utilizando nada além disso. Com um percentual de 20,5% estão os descontos na compra de materiais na loja oficial. Apenas 6% revelaram ter se favorecido com desconto em lojas parceiras e 5,5% disseram que foram os acessos a eventos promovidos pelo Clube.

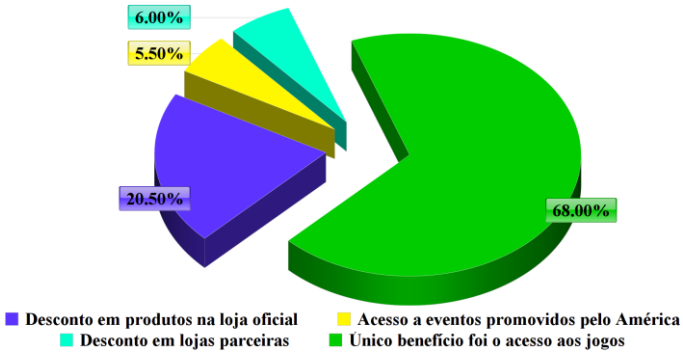

Gráfico 20: Benefícios mais utilizados pelos associados
Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se concordam com a política de ingressos caros dos jogos para motivar a adesão ao Programa de Sócio torcedor, verifica-se o resultado apresentado no Gráfico 21. Observa-se que 84% dos respondentes desaprovam essa prática de encarecer o preço dos ingressos. Com uma percentagem inferior, estão os que não enxergam problemas no que é aplicado, e apenas 5% concordam que deve continuar fazendo. Numa implantação de CRM, esse dado geraria uma atenção com relação a busca por clientes potenciais, pois Brown (2001) ressalta sobre a importância do lucro, mas que a empresa deve demonstrar o seu valor. No momento que o clube busca adquirir novos associados pelo preço, poderão ser perdidos pelo mesmo motivo, caso venha a mudar a política para ingressos avulsos.

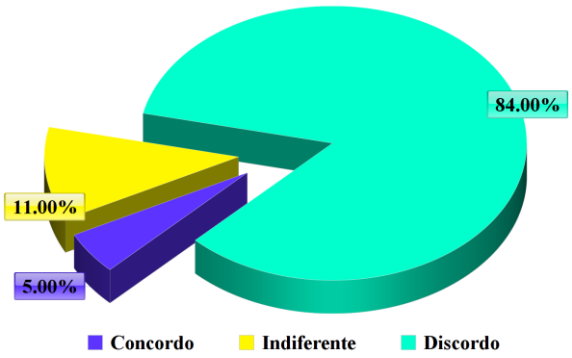

Gráfico 21: Política de ingressos caros
Fonte: Elaboração própria (2018)

Em síntese, os resultados apontam que a posição adotada pelos dirigentes do Clube mostra que não tem surtido efeito favorável, precisando focar em benefícios percebidos pela torcida, para que esta possa identificar vantagens significativas e, portanto, passem a valorizar mais o programa posto em prática.

4.5 – AS NECESSIDADES REVELADAS PELOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS

Nessa parte da pesquisa tem-se a apresentação dos benefícios que os sócios e ex-sócios do América Futebol Clube acham importantes para se ter em um Programa de Sócio Torcedor, como o direito a voto para presidência; Jogos na Arena América, na cidade de Parnamirim/RN; benefícios em empresas de setores determinados; melhores meios de comunicação com o clube; e eventos mensais

organizados pelo Clube. Além disso, foi deixado um espaço em aberto para que pudessem fazer sugestões de melhorias.

Como ilustra o Gráfico 22, o direito ao voto para presidência é um fator importante para conseguir ter uma adesão maior ao Programa de Sócio torcedor, tendo em vista que 41,5% consideram como essencial para se associar, e outros 41,5% acham importante, e que pode interferir no momento da tomada de decisão. Outros 10,5% dizem priorizar outros fatores para decidir, e 6,5% acham irrelevante, e se associam de qualquer forma.

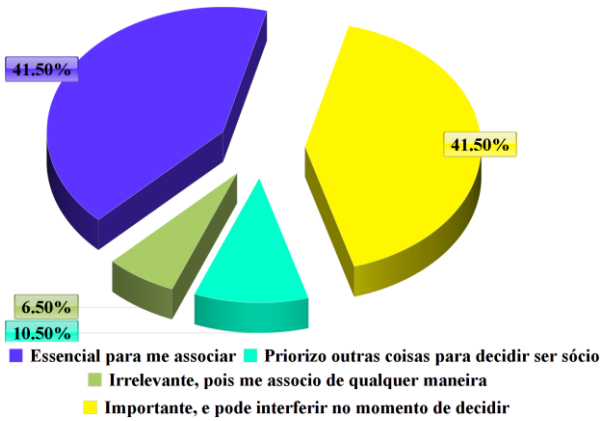

Gráfico 22: Direito a voto para presidência do Clube
Fonte: Elaboração própria (2018)

Esse tipo de benefício seria importante no modelo de afinidade proposto por Rapp e Collins (1991) *apud* Lima (2010), o qual diz que os clientes são reunidos com interesses comum, e recebem um grau alto de respostas.

Diante das obras avançadas na construção da Arena própria do América Futebol Clube, com previsão de realização dos primeiros jogos em 2019, foi levantada quanto a realização dos jogos oficiais serem realizados no Estádio próprio do Clube, localizado na cidade de Parnamirim/RN.

Como se observa no Gráfico 23, 57,5% consideram essencial para se associar os jogos serem realizadas na própria Sede, enquanto que 25% não tem ainda uma opinião formada, mas que talvez se tornasse sócio. Já 11,5% seria sócio desde que estivesse com um elenco qualificado e bem nos campeonatos que venha a disputar. E com menor percentual, ou seja, 4,5%, estão os que não se associariam, com argumentos que se tornaria muito distante de onde reside, gerando um custo financeiro e de tempo maior.

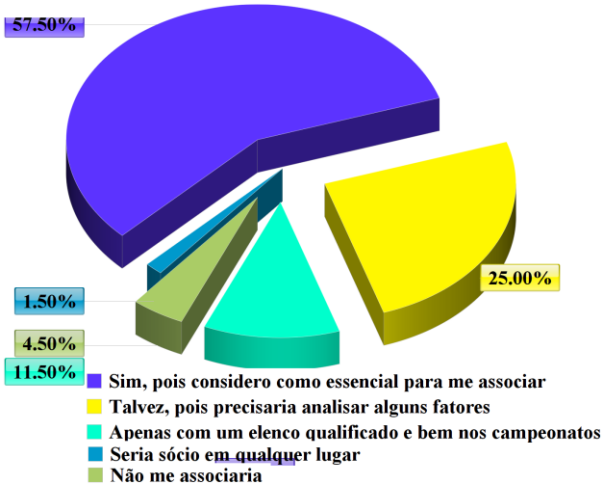

Gráfico 23: Associação com jogos na Arena América
Fonte: Elaboração própria (2018)

O Gráfico 24 identifica a preferência dos Americanos em empresas de um determinado setor, para que assim possa facilitar nas formações de parcerias, considerando a cadeia de suprimentos. Os supermercados foram a principal escolha dos respondentes, com 38% de preferência. A segunda escolha mais referenciada enquadrou os eventos e o turismo, que abrangem hospedagem, passagens aéreas e shows, totalizando 22%. Na sequência estão os restaurantes e bares, com 21%. As empresas automotivas, como oficinas e lava-jatos, tiverem um percentual de 11%. Já empresas do setor de saúde e beleza – a exemplo das academias, salão de beleza, barbearia e clínicas – apareceram com 5,5%. Outros 2% deram opinião de setores diferentes das opções disponibilizadas.

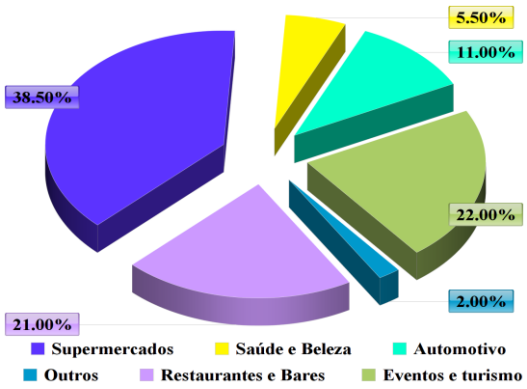

Gráfico 24: Benefícios em empresas de determinados setores
Fonte: Elaboração própria (2018)

O Gráfico 25 exibe as vantagens consideradas como importantes para os sócios e ex-sócios durante os jogos oficiais do América. Segundo as respostas obtidas, 30% dos torcedores consideram o desconto na cerveja e refrigerante como o melhor benefício para se ter durante as partidas disputadas. Com um percentual de 27% está a chance de viajar com o time em jogos fora de casa, tendo um sorteio para estar contemplando sócios em cada jogo que não seja com mando de campo do América, por exemplo. Bem próximo do ponto anterior, com 26%, o benefício de estacionamento privativo grátis nos jogos. O sorteio de brindes apresenta uma percentagem de 14%. E, por último, com 3%, está o desconto no lanche.

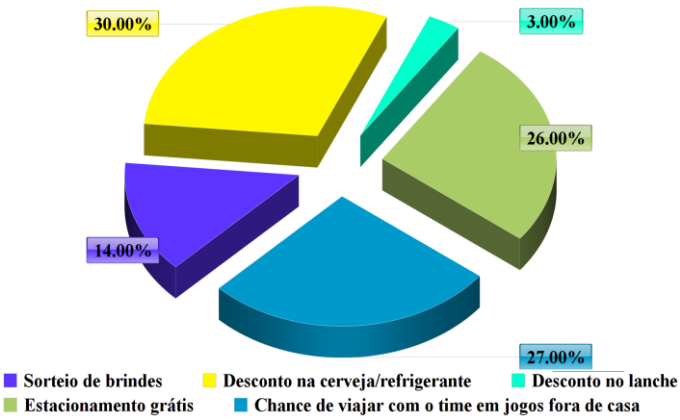

Gráfico 25: Vantagens durante os jogos
Fonte: Elaboração própria (2018)

Os dados obtidos dão base para decisões relacionadas a mais um tipo de modelo de relacionamento destacado por Rapp e Collins (1991) *apud* Lima (2010), ou seja, o modelo de recompensas, entregando brindes, prêmios e descontos para aqueles que tem uma prática de compra repetida.

Com relação ao modelo de comunicação preferido pelos respondentes, apresentado no Gráfico 26, tem-se que o *WhatsApp*, aplicativo de mensagens instantâneas e chamadas de voz para *smartphones*, é preferido pela maioria, tendo um percentual de 44%. Logo depois, com 35%, aparece um aplicativo exclusivo para os sócios terem acesso para receber informações e interagir. A terceira maior escolha ficou com as redes sociais – *Facebook, Instagram* e *Twitter* –, com 18,5%. Outras três opções disponíveis foram pouco escolhidas: telefone, com 1%; e-mail, que não foi referenciada e na opção aberta foi respondido com 1,5% a escolha de todas as opções.

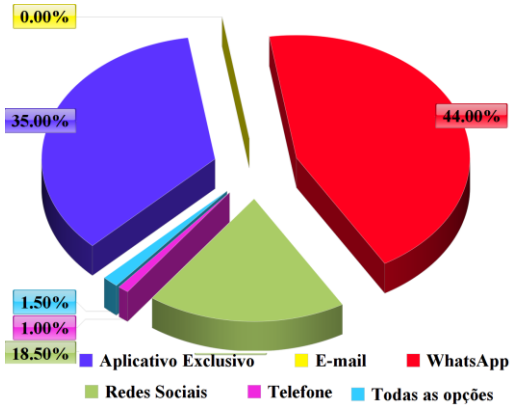

Gráfico 26: Meio de comunicação preferido
Fonte: Elaboração própria (2018)

Conhecer o meio de comunicação preferidos pelo público alvo é importante, pois a comunicação é elemento significativo no processo de interação entre este e a organização (KOTLER; KELLER, 2012; LAS CASAS, 2013).

Por fim, foi buscada a opinião dos sócios e ex-sócios com relação ao que acham do Clube promover eventos mensais e os sócios poderem usufruir sem que precisem pagar alguma taxa extra. Conforme ilustra o Gráfico 27, 99,5% acham a ideia interessante, e que o clube poderia estar realizando tais ações. Entretanto, verificado de forma individualizada, 59% respondeu que participariam, acham um bom benefício, apesar de acreditarem não estar presente em todos. Em seguida, com 29,5%, foi informado que participariam de todos os eventos, por terem o desejo de aproximar mais do Clube. Em contrapartida, 11% acham uma ideia importante de ser colocada em prática, apesar de não participarem. Com apenas 0,5%, estão os que não iriam por não acharem atrativos os eventos organizados pelo clube.

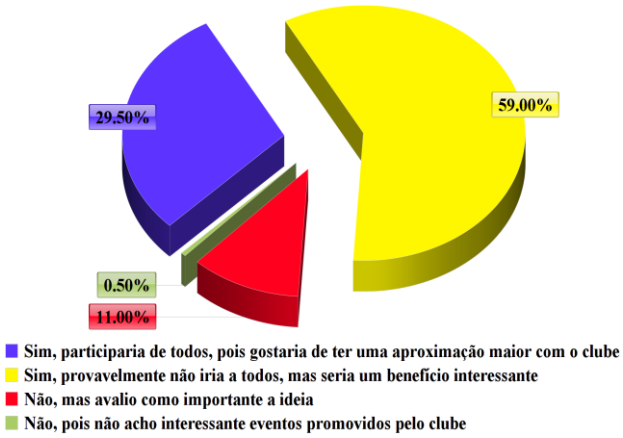

Gráfico 27: Eventos mensais organizados pelo Clube
Fonte: Elaboração própria (2018)

4.6 - RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS

Baseado nos dados obtidos por meio do questionário aplicado e demonstrados na análise dos dados, serão apresentadas recomendações e orientações para a adequação do Programa de Sócio Torcedor oferecido pelo América Futebol Clube, objetivando prover a retenção dos associados.

Pôde-se identificar a existência de insatisfação dos respondentes com relação aos benefícios que são dados àqueles que se comprometem em garantir uma renda ao Clube, que são os sócios, o qual pagam um valor anual e praticamente só usufruem de assistir aos jogos, como 68% revelou. Isso pode ser explicado devido aos benefícios entregues não serem atrativos. Quando perguntados o que mais os influenciavam a se tornarem sócios, apenas 6% citou os benefícios.

Relacionado a este fato, 63% informaram que já não são mais sócios, e levando em consideração o quantitativo de vezes que todos os respondentes se associaram, o maior percentual foi dos que aderiram ao Programa por apenas uma temporada. Entretanto, 72% dizem irem regularmente aos jogos e isso visivelmente é efeito de que, quando sócios, só desfrutaram de assistir as partidas de futebol, não tendo tanta diferença em ser ou não sócio torcedor, a não ser para aqueles que se associam devido a ‘paixão’ pelo Alvirrubro, como 53% diz ser a principal influência na associação.

Levando em conta o exposto no parágrafo anterior, o momento demonstra que se deve haver uma maior abertura da gestão para que seus torcedores passem a ser vistos e escutados. Com isso, aspectos que são definidos antes dos jogos ocorrerem foram analisados e mostraram que há uma preferência por dias e horários para a realização das partidas de futebol. Sabe-se que fatores externos influenciam nessa decisão, como as redes de Televisão, Federação Norte-Rio-Grandense de Futebol (Campeonato Estadual) e a Confederação Brasileira de Futebol (Campeonato Nacional). Porém, os clubes em diversos casos são escutados e atendidos para alterar o dia e horário das partidas. Portanto, pensando nisso, os torcedores consultados mostraram ter um maior interesse nos jogos ocorridos aos sábados, em caso de final de semana, e na quarta, em caso de ocorrer no meio da semana. Os horários preferidos para iniciar no final de semana é às 16h, e no meio de semana das 19h às 20h.

Este é um dos princípios do *Marketing* de Relacionamento: conforme McKenna (1992), a importância de integrar e interagir como cliente, que na cadeia de suprimentos analisada consiste no torcedor, e desenvolver um produto ou serviço que se adeque melhor a ele. Estratégias como essas são relativamente simples, positivas, fazem diferença e o sócio pondera, também, para decidir.

Outra questão a ser apreciada diz respeito à política de ingressos avulsos mais caros, para que “incentive” a adesão ao sócio, e houve a desaprovação de 84% dos associados e ex-associados para essa prática.

Outras necessidades foram identificadas, a partir de questões que visavam propor estratégias e benefícios para agregar ao Programa de Sócio Torcedor vigente. Pôde-se verificar que o público tem dois aspectos considerados como essenciais para uma possível renovação ou adesão ao Programa, que é uma mudança no estatuto do clube, onde os sócios passem a ter poder de voto, e possam escolher um candidato para presidir o América Futebol Clube. Nesse sentido, visando garantir a integridade do processo eleitoral, regras precisariam ser pensadas, como temporadas mínimas de forma sequencial. Este benefício precisa ser considerado, pois quando perguntados como consideram o direito a voto para serem sócios, 41,5% consideram como essencial, e 41,5% dizem que pode influenciar. Além disso, foram questionados sobre qual seria a principal deficiência do atual Programa e 61% respondeu que seria o sócio não ter direito a voto. Portanto, percebe-se que o torcedor deseja ter voz ativa dentro do Clube, ou seja, que seja efetivada uma gestão democrática.

Outro fator relevante para a adesão é que a Arena América esteja pronta para receber jogos oficiais e que a torcida possa usufruir de um Estádio próprio, pois quando perguntados se seriam sócios com o alvirrubro jogando em sua Sede, 57% responderam que consideram, também, como essencial.

A conclusão do Estádio traz consigo a possibilidade de flexibilização na realização de promoção de vendas, que é uma das ferramentas da comunicação. Conforme revelado a partir da pesquisa, os torcedores têm interesse em se associar e ganhar desconto na cerveja e refrigerante que são vendidos durante os jogos, bem como serem contemplados com estacionamento privativo grátis. Com a administração estando sob a responsabilidade do próprio do Cube esse tipo de privilégio é facilitado.

Entretanto, há outras perspectivas que deve abranger o Programa de Sócio Torcedor. Como foi visto, 52% dos respondentes expressaram comprar todos os anos a camisa oficial de jogo. Dessa maneira, uma ação a ser analisada seria, em

determinados planos, o Sócio ganhar como brinde uma camisa autografada pelo jogador de sua preferência. Além disso, outro ponto que pode gerar um encantamento é a possibilidade do associado viajar com os jogadores para outra cidade em que o time irá atuar, como foi mencionado por 27% do público. Essa vantagem se daria mediante a realização de sorteios para quem é sócio, concedendo direito de ficar hospedado no mesmo hotel do time, bem como de seguir no transporte da delegação e assistir à partida.

Outro ponto importante é buscar por empresas parceiras, no intuito de entregar benefícios, mas que tenham relação com setores específicos e direcionados aos interesses dos associados, para que assim possam identificar valor. De acordo com os resultados obtidos, os Supermercados aparecem com relevância, tendo a preferência de 38%; enquanto que 22% vê maior utilidade em organizações da área de eventos e turismo; outros 21% ficariam satisfeitos em parcerias com bares e restaurantes.

Agregado ao interesse que há por eventos e turismo, constatou-se, quando questionados sobre a importância da realização de eventos mensais organizados pelo América Futebol Clube, apenas 11,5% disseram que não participariam. Deste modo, se vê uma oportunidade de entregar benefícios sociais, conforme os modelos de Berry e Parasumaran (1992).

Por outro lado, estruturar um Programa de Fidelidade a partir das necessidades e desejos dos clientes é importante. Todavia, é preciso se definir os melhores meios de comunicação tanto antes, quanto depois da compra. A pesquisa revelou que 44% dos respondentes preferem o Aplicativo *WhatsApp*. Com um percentual relevante tem-se a criação de um aplicativo exclusivo para o Sócio Torcedor, com a preferência de 35%.

Ainda pôde-se verificar que há a necessidade de se abranger o público feminino, por ter um percentual relativamente baixo de 6% entre os que são sócios e ex-sócios, e por 40,5% dos questionados serem casados (as), demonstrando que existe uma tendência de um maior número de mulheres se associarem, caso exista um incentivo, como por exemplo, desconto em caso do casal adquirir um plano, conforme modelo de recompensas de Rapp e Collins (1991) *apud* Lima (2010).

Para que se possa sustentar um modelo voltado para as recomendações propostas, se faz necessário focar no cliente, mantendo um relacionamento de parceria, que perdure. Com essa consciência, Zenone (2010) discorre sobre três

ações necessárias para se alcance este objetivo, que é correlacionar a Tecnologia da Informação, Processos e Pessoas.

O clube precisará ter um sistema de informação (banco de dados) para estar armazenando informações sobre seus sócios, como por exemplo: dados pessoais, frequência ao estádio, produtos adquiridos na loja oficial, empresas parceiras que mais obteve desconto, entre outras. Esse sistema não estaria voltado apenas para mapear o que os sócios fazem, mas também para otimizar os processos, facilitando o atendimento dos torcedores, para que venham a ter uma melhor experiência. Para isso, precisa-se das pessoas, e essas estejam bem divididas para exercer suas funções, alinhadas ao processo realizado. São essas pessoas que irão atender os torcedores, desenvolvendo estratégias para melhor se relacionar com eles.

Portanto, a implantação de um *Customer Relationship Management* (CRM) é essencial neste cenário, pois Brown (2001) fala que as empresas que pretendem se adequar ao comportamento dos seus clientes, precisa ter uma estratégia que entende, antecipa e administra corretamente as necessidades que os consumidores venham ter, por meio de estratégias, mudanças na organização e nos processos.

E como já foi discorrido sobre Sistemas de Informações de CRM, o ideal para o América é adotar o voltado para Fidelidade, que apesar da complexidade, irá contribuir para avaliar e se adiantar a uma possível iminência de desassociação do clube. Serão verificadas informações do valor que cada sócio tem para o clube, as suas necessidades para adequar o programa, utilização de dados históricos para prever um possível desgaste, e então selecioná-los para incentivar na permanência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi proposto inicialmente, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo principal de estabelecer ações a serem implementadas no Programa de Sócio torcedor, focado no relacionamento, para o América de Natal.

Com isso, apoiado na literatura sobre o *Marketing* de Relacionamento e seus elementos; Cadeia de Suprimentos e seus elementos; Comunicação em *Marketing* e suas ferramentas, foi possível obter, através das leituras, informações necessárias para desenvolver e analisar os resultados de uma pesquisa executada através de questionário.

Apesar da pesquisa ter desempenhado o que se propunha, a literatura fazendo referência ao esporte, e propriamente ao futebol, ainda é insuficiente, e deste modo, dificulta o aprofundamento.

Porém, de acordo com o analisado, verifica-se que a pesquisa poderá vir a agregar ao América Futebol Clube, uma maior possibilidade de aproximação com seus torcedores, para que esses venham participar de forma mais efetiva nas decisões tomadas, seja para a realização de uma partida, seja para a implementação de um sócio torcedor. Afinal de contas, são eles que consomem o que lhes são oferecidos.

De forma clara, a pesquisa mostrou que o clube possui problemas no relacionamento e benefícios ofertados aos seus sócios, precisando remodelar seu Programa de Fidelidade, para que os seus associados não venham a se afastar. Pontos significativos é a mudança em seu estatuto, para que os sócios possam ter direito a voto, conclusão do estádio particular, e realização de parcerias com outras empresas mais direcionadas aos interesses dos associados.

A implementação do que foi sugerido possibilitará que o quadro de associados cresça, e que gere uma maior fidelidade, mesmo que os resultados dentro dos campeonatos que disputam não sejam positivos, pois apesar dos consumidores terem se tornado mais exigentes, eles conseguem enxergar quando a organização os colocam como prioridade.

Posto isso, idealiza-se que este trabalho possa ser dado continuidade, sendo feita uma pesquisa com a gestão do América Futebol Clube e o setor de Marketing, para que se tenha uma análise comparativa das necessidades e desejos dos torcedores, e até onde a Gestão consegue suprir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALECRIM, Emerson. **O que é Tecnologia da Informação (TI)?.** 2011. Disponível em: <https://www.infowester.com/ti.php>. Acesso em: 19 Dez. 2018.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalho na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson; FIGUEIREDO, Júlio César Bastos. **Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo.** R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 17, n. 58, p. 1371-1389, out./dez. 2015.

BERRY L. Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing:** Competindo Através da Qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Arthur Stanley. **CRM – Customer Relationship Management:** Uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUSTELLO, Alexandre de Carvalho; SALGADO, Manoel Henrique. **Elementos básicos de uma Cadeia de Suprimentos.** Bauru: XIII SIMPEP, 2006.

CARVALHO, José Antonio Camargo. **Programas de fidelidade premiar é bom.** Cardmonitor. 2008. Disponível em: <http://www.cardmonitor.com.br/site/programas-de-fidelidade-premiar-e-bom/>. Acesso em: 09 Nov. 2018.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada:** Supply Chain. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Thaís. **Relações públicas.** Marketing de conteúdo. 2017. Disponível em: https://marketingdeconteudo.com/relacoes-publicas/. Acesso em: 14 Nov. 2018.

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence A. Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing:** otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. 4.ed. São Paulo: Futura, 1999.
CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** 4. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

DEMO, GISELA; et al. **Marketing de Relacionamento (CRM):** estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. vol.16. São Paulo: RAM, 2015.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de marketing:** professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Comunicação.** Dicionário Aurélio. Disponível em: < https://dicionariodoaurelio.com/comunicacao >. Acesso em: 15 Nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAUPPI, Katri; MOXHAM, Claire; BAMFORD, David. **Should we try out for the major leagues? A call for research in sport operations management**, Vol. 33, International Journal of Operations & Production Management, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LIMA, Marília Pereira de Azevedo. **Marketing de relacionamento e sua contribuição para a fidelização de clientes:** um estudo de caso do hélio diffusion des coiffeurs. Monografia de Conclusão de Curso – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

NEGRETTO, Ricardo João. **Fidelização de clientes bancários:** Marketing de Relacionamento como base na estratégia de lealdade. Monografia de Pós-graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PEREIRA, Paula Fernanda Prado; BASTOS, Fabrício César. **Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias.** SEGeT – Simpósio de Excelência em

Gestão e Tecnologia. Disponível em: < https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf >. Acesso em: 31 Out. 2018.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros.** São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, RAE - Revista de Administração de Empresas: Jan./Mar. 1999.

SETTING CONSULTORIA. **P&R: Cadeia de Valor, de Suprimentos e Reuniões de Diretoria**. 2015. Disponível em: < https://www.setting.com.br/blog/gestao-empresarial/pr-cadeia-de-valor-de-suprimentos-e/ >. Acesso em: 31 Out. 2018.

SURVEY MONKEY. **Calculadora de tamanho de amostra.** Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 20 Nov. 2018.

VILA, Dominguez Trinidad; DARCY, Simon; ALEN, Elisa. **Juegos olímpicos y paralímpicos en Brasil:** aprendiendo de Barcelona y Sidney. Rev. adm. empres. 2014.

WANKE, Peter. **Estratégia de Posicionamento Logístico: Conceitos, Implicações e Análise da Realidade Brasileira.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento:** Administração de empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SÓCIOS E EX-SÓCIOS DO AMÉRICA/RN

Desenvolvimento de novo programa de sócio do América de Natal

Objetivo do questionário: obter dados para o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) em Tecnologia em Marketing, no IFRN - Câmpus Zona Norte - Natal/RN.

Esta pesquisa busca identificar e definir quatro pontos considerados como essenciais para o desenvolvimento de um novo programa de Sócio torcedor do América Futebol Clube, Natal/RN. O questionário mantém o anonimato do respondente, não sendo possível reconhecer a identidade.

Público-alvo: Sócios atuais e Ex-sócios.

Definição de perfil

1. Onde reside?

- ◯ Zona Norte de Natal/RN
- ◯ Zona Sul de Natal/RN
- ◯ Zona Oeste de Natal/RN
- ◯ Zona Leste de Natal/RN
- ◯ Região metropolitana de Natal/RN
- ◯ Interior do Rio Grande do Norte

2. Qual o seu gênero?

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino

3. Qual a sua faixa etária?

- ◯ 18 anos ou menos
- ◯ 19 anos à 36 anos
- ◯ 37 anos à 55 anos
- ◯ 56 anos ou mais

4. Qual o seu estado civil?

- ◯ Solteiro (a)
- ◯ Casado (a)
- ◯ Divorciado (a)
- ◯ Viúvo (a)
- ◯ Amasiado (a) (Convivem juntos)
- ◯ Outro: _____

5. Qual o seu nível de escolaridade?

- ◯ Até ensino Fundamental completo
- ◯ Ensino Médio Incompleto
- ◯ Ensino Médio Completo
- ◯ Ensino Superior Incompleto
- ◯ Ensino Superior Completo

6. Qual a sua ocupação principal?

- ◯ Funcionário (a) público (a)
- ◯ Funcionário (a) de empresa privada
- ◯ Estudante
- ◯ Aposentado (a)
- ◯ Desempregado (a)
- ◯ Autônomo

7. Qual a sua renda mensal individual?

- ◯ Menor que R$954,00
- ◯ Entre R$954,00 e R$1.908,00
- ◯ Entre R$1.909,00 e R$2.862,00
- ◯ Entre R$2.863,00 e R$3.816,00
- ◯ Maior que R$3.816,00

Perfil de torcedor

8. No futebol, torce apenas para o América?

- ◯ Sim, é o meu único time.
- ◯ Não, mas é o que mais acompanho.
- ◯ Não, e acompanho mais o outro clube.
- ◯ Apenas simpatizo com o América

9. Com que frequência vai aos jogos?

- ◯ Raramente perco um jogo
- ◯ Vou à boa parte dos jogos
- ◯ Vou à poucos jogos
- ◯ Raramente vou aos jogos

10. Quando começou a frequentar o estádio?

- Nos últimos 5 anos
- Entre 2006 e 2013
- Entre 1998 e 2005
- Entre 1990 e 1997
- Antes de 1990

11. Quando vai ao estádio, qual horário prefere nos jogos do final de semana?

- Pela manhã
- Às 16h
- Às 17h
- Às 18h
- A noite

12. Quando vai ao estádio, qual horário prefere nos jogos do meio de semana?

- Pela manhã
- A tarde
- Entre 18h-19h
- Entre 19h-20h
- Entre 20h-21h
- Entre 21h-22h

13. Levando em conta sua ida ao estádio, qual dia na semana prefere que ocorra os jogos?

- Sábado
- Domingo
- Segunda-feira
- Terça-feira
- Quarta-feira
- Quinta-feira
- Sexta-feira

14. Com que frequência compra a camisa oficial de jogo?

- Todos os anos
- Apenas se o América estiver bem na temporada
- Raramente
- Nunca comprei a camisa oficial

Atual programa de Sócio do América

15. Atualmente é Sócio torcedor do América?

- Sim
- Não

16. Qual a quantidade de temporadas que já se associou ao América?

- Uma temporada
- Duas temporadas
- Três temporadas
- Quatro temporadas
- Cinco ou mais temporadas

17. Qual o seu atual plano de sócio?

- Sócio Torcedor Leste
- Sócio TorcedorPremium
- Sócio Arena América
- Sócio Torcedor Sul
- Sócio Torcedor kids
- Não sou mais sócio

18. O que mais influencia você a ser sócio?

- Gestão do clube Paixão
- pelo América
- Benefícios do programa
- Alto preço dos ingressos avulsos
- Os resultados dentro de campo
- Outro: _____

19. Em sua opinião, qual a principal deficiência do programa atualmente?

- Preço dos planos incompatíveis
- Benefícios em outras empresas não agradam
- Comunicação com os associados
- Falta de eventos exclusivos
- Não ter direito a voto
- Outro: _____

20. Quais benefícios mais utilizou além do acesso aos jogos?

- ◯ Desconto em produtos na loja oficial
- ◯ Acesso a eventos promovidos pelo América
- ◯ Desconto em lojas parceiras
- ◯ Único benefício foi o acesso aos jogos
- ◯ Outro: _____

21. Concorda com a política de ingressos caros para estimular a se associar?

- ◯ Concordo
- ◯ Indiferente
- ◯ Discordo

Novo programa de sócio torcedor

22. Para se associar, como considera o direito a voto para presidência do clube?

- ◯ Essencial para me associar.
- ◯ Importante, e pode interferir no momento de decidir.
- ◯ Priorizo outras coisas para decidir ser sócio.
- ◯ Irrelevante, pois me associo de qualquer maneira.

23. Seria sócio com os jogos sendo mandados na Arena América, em Parnamirim?

- ◯ Sim, pois considero como essencial para me associar.
- ◯ Talvez, pois precisaria analisar alguns fatores.
- ◯ Apenas com um elenco qualificado e bem nos campeonatos.
- ◯ Não me associaria.
- ◯ Outro: _____

24. Gostaria de ter benefício em empresas de qual setor?

- ◯ Supermercados
- ◯ Saúde e beleza (academias, clínicas, barbearia, salão de beleza, etc)
- ◯ Restaurantes e bares
- ◯ Automotivo (oficinas, lava-jatos, etc)
- ◯ Eventos e turismo (hospedagem, passagens, shows, etc)
- ◯ Outro: _____

25. Qual das vantagens abaixo considera mais importante ter durante os jogos?

- Sorteio de brindes
- Desconto na cerveja/refrigerante
- Desconto no lanche
- Estacionamento grátis
- Chance de viajar com o time em jogos fora de casa
- Outro: _____

26. Por qual meio preferiria se comunicar com o clube?

- Aplicativo exclusivo
- E-mail
- WhatsApp
- Redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter)
- Telefone
- Outro: _____

27. Participaria de eventos mensais organizados pelo América?

- Sim, participaria de todos, pois gostaria de ter uma aproximação maior com o clube.
- Sim, provavelmente não iria a todos, mas seria um benefício interessante para os associados.
- Não, mas avalio como importante a ideia.
- Não, pois não acho interessante eventos promovidos pelo clube.