



SPORT CLUB INTERNACIONAL

100 anos, 100 mil sócios

Preparado por Jorge Avancini, da ESPM-RS¹, com a colaboração de Alessandro Souza, Lucas Rial Butier e Rafael Saling.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing e Comunicação

Resumo

O Sport Club Internacional é um clube de futebol brasileiro fundado em 1909, situado no estado do Rio Grande do Sul, com uma torcida de aproximadamente seis milhões de torcedores espalhados por todo o Brasil e o mundo. Esse caso apresenta uma composição de ações para as comemorações do centenário, para atingir a grande meta de 100 mil sócios e também para demonstrar a estratégia adotada para alcançar diversos resultados financeiros. Com uma abordagem do contexto histórico do Clube, apresentando as dificuldades enfrentadas e as conquistas alcançadas e também a interpretação da cadeia mundial do futebol, o Sport Club Internacional fez uma análise situacional para planejar ações em busca de bons resultados.

Palavras-chave

Planejamento estratégico. Plano de marketing. Marketing de relacionamento.

Abril/2010.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Ao longo da última década, o Sport Club Internacional tornou-se referência em gestão futebolística. Para tanto, o Internacional valeu-se da profissionalização de setores-chave do clube e da concepção e implementação da ferramenta de Planejamento Estratégico. Esse movimento propiciou aos gestores maior clareza acerca das questões centrais que regem o negócio futebol, bem como assertividade no desempenho de suas funções. O Planejamento Estratégico foi elaborado em 2003 com validade prevista até 2010. Os objetivos perseguidos pelo clube para esse período totalizam doze pontos, a saber:

- Diminuir o déficit financeiro
- Aumentar a receita ordinária em 30%
- Aumentar a receita de marketing em 100%
- Aumentar receita de locações em 200%
- Conquistar prêmios em gestão e/ou ações e campanhas
- Alcançar equilíbrio financeiro
- Alcançar a autossustentação financeira
- Resgatar a autoestima dos colorados (alma colorada)
- Aumentar o quadro social de 2.973 para 100.000 sócios
- Implantar ações sociais
- Implantar o projeto Rio Grande Vermelho
- Conquistar a Taça Libertadores da América e o Campeonato Mundial no ano do Centenário do Clube

Em 2009, a atenção do Clube estava voltada para o item da autossustentação financeira.

Mas este estudo de caso focalizará os objetivos mais específicos a mercado e englobará principalmente a ascensão do clube ao patamar de 100.000 sócios (atingido em 2009). Ou seja, a chegada ao recorde de associados em toda a América Latina, em que pese o Inter atuar em um mercado financeiramente inferior a praças como São Paulo (maior PIB do Brasil) e Rio de Janeiro e, também, não tenha a mesma quantidade de torcedores dos grandes clubes do centro do País, bem como as duas principais agremiações argentinas. Outro fator relevante a esse recorde específico para os indicadores de mercado diz respeito ao entendimento de que os sócios são os clientes de maior valor do Internacional (modelagem estratégica de marketing de relacionamento). Esse fato e suas primeiras implementações e resultados foram descritos no estudo de caso elaborado em 2006, disponível na Central de Cases ESPM, denominado “A estratégia de Marketing de Relacionamento do Sport Club Internacional – a filosofia da alma colorada”. E marcaram a trajetória do Inter como primeiro clube brasileiro a conceber e executar filosofias que colocam o cliente (no caso, o associado) como foco do negócio. Por fim, outro elemento primordial a esta priorização corresponde aos desdobramentos dos 100.000 associados, visto que esse objetivo impacta em diversos outros, tais como os relacionados à diminuição de déficit; à elevação de receitas; à conquista de prêmios; e ao resgate da autoestima dos colorados, por exemplo. Tais conquistas são reflexo de implementações estratégicas (gestão como um todo), de foco no cliente (premissa de Marketing) e de uma série de ações pensadas para o centenário do Clube.

Fundado no dia 4 de abril de 1909 pelos irmãos Henrique, José e Luis Poppe, desde o início de sua história o Sport Club Internacional ficou conhecido como o “Clube do Povo”, em virtude de aceitar aqueles que queriam assistir e jogar futebol.

Na década de 1940, o Inter conheceu o seu primeiro grande destaque. O lendário time apelidado de “Rolo Compressor” conquistou diversos títulos regionais e se impôs frente aos

adversários.

A década de 1950 marca a reforma do Estádio dos Eucaliptos, antiga sede do clube, para recepção de jogos da Copa do Mundo de Futebol de 1950, disputada no Brasil. Portanto, há quase 60 anos o Inter já se configurava como referência em patrimônio e estrutura, sendo o clube escolhido em Porto Alegre para abrigar eventos de grandeza mundial. Ainda naquela década, mais um feito de repercussões além-fronteiras: a Seleção Brasileira de Futebol conquistou os Jogos Pan-Americanos do México com uma equipe formada por jogadores basicamente do Inter.

Já nos anos 1960, o Estádio dos Eucaliptos ficou pequeno para a torcida colorada. Tornou-se necessária a construção de um novo estádio. Os torcedores foram os grandes responsáveis pela construção da nova casa, doando tijolos, cimento e outros materiais de construção. No dia 6 de abril de 1969 era inaugurado o Gigante da BeiraRio, maior estádio particular de um clube de futebol do sul do País.

Em 1975, após vencer o Cruzeiro, o Internacional se tornava Campeão Brasileiro pela primeira vez. Em 1976, o clube manteve seus jogadores e conquistou pela segunda vez o Campeonato Brasileiro, com uma campanha de 19 vitórias, um empate e 3 derrotas (maior aproveitamento atingido até hoje por um campeão nacional). O final da década foi coroado com outra vitória: em 1979 o Sport Club Internacional conquistou o tricampeonato brasileiro de forma invicta, feito jamais igualado por quaisquer outros clubes.

Em 1982, em Barcelona, o Internacional conquistou o Torneio Joan Gamper, após derrotar o time da casa, que contava com Diego Maradona. Em 1984 o Inter conquistou a Copa Kirin, no Japão, e teve convocados praticamente todos os seus jogadores para representar a Seleção Brasileira nos Jogos Olímpicos de Los Angeles. A “SeleInter” conquistou a então inédita medalha de prata para o futebol brasileiro. Ainda na década de 1980, os gaúchos foram brindados com um Gre-Nal na fase semifinal do Campeonato Brasileiro. Pela sua dimensão, ficou conhecido como o “Gre-Nal do século” e foi vencido pelo Internacional por 2x1, de “virada” e com um jogador a menos durante mais da metade da partida. Em 1992, o Inter conquistou a sua quarta estrela, ao vencer a Copa do Brasil. Essa década foi marcada por uma política de contenção de gastos, importante para a reestruturação e a projeção do clube no milênio que se anunciava.

Na entrada dos anos 2000, o Inter conquistou por quatro vezes consecutivas o Campeonato Estadual, mantendo sua supremacia histórica sobre o rival também nesse certame. É nesse espaço temporal que entram em campo mais destacadamente as novas técnicas de gestão trazidas ao clube. Por entender a mudança de cenários administrativos e a necessidade de pensar o futebol em parâmetros empresariais, o Inter adianta-se a muitos concorrentes e atua com gestão estratégica em todos os seus departamentos. Os resultados não demoraram a aparecer. Em agosto de 2006, ao superar o São Paulo em partidas decisivas, o Sport Club Internacional se tornava o melhor time da América do Sul ao conquistar a Copa Libertadores. Já no dia 17 de dezembro de 2006, o Inter venceu o Barcelona, em Yokohama, Japão. Seu adversário contava com jogadores de diversas seleções mundiais (brasileira, espanhola, italiana, portuguesa, dentre outras). Esta vitória tornou o Internacional Campeão Mundial de Clubes reconhecido pela FIFA. No ano de 2007 o Inter conquistou seu terceiro título internacional consecutivo. Ao vencer o Pachuca no Estádio Beira-Rio, o clube conquistou a Recopa Sul-Americana e lhe foi concedido o direito de utilizar uma coroa sobre seu escudo representando as três principais conquistas que um clube pode ter no período de um ano. No ano de 2008, em sua pré-temporada, o clube disputou a Dubai Cup, contra grandes clubes europeus, como o Ajax de Amsterdã (Holanda), Stuttgart (Alemanha) e Internazionale de Milão (Itália) e sagrou-se campeão vencendo os dois jogos nos Emirados Árabes. Nesse ano, o Internacional conquistou o Campeonato Gaúcho e a Copa

Sul-Americana, sobre o Estudantes de La Plata (Argentina), de forma invicta. Com a conquista da Copa Sul-Americana, o Internacional se tornou o primeiro clube brasileiro a ser “Campeão de Tudo”, ou seja, detentor de todos os títulos possíveis e representativos a um grande clube, quais sejam: Mundial FIFA, Libertadores da América, Sul-Americana, Recopa, Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil e Regionais. Em 2009, o Sport Club Internacional comemorou seu Centenário. Conquistou a Copa Suruga Bank (Japão) e o Campeonato Gaúcho de forma invicta.

A cadeia mundial do futebol

A estrutura do mercado futebolístico pode ser entendida de acordo com a seguinte cadeia:

3.1 Mercado Produtor

3.2 Mercado Consumidor

3.3 Mercado Intermediário (Revenda e Industrial)

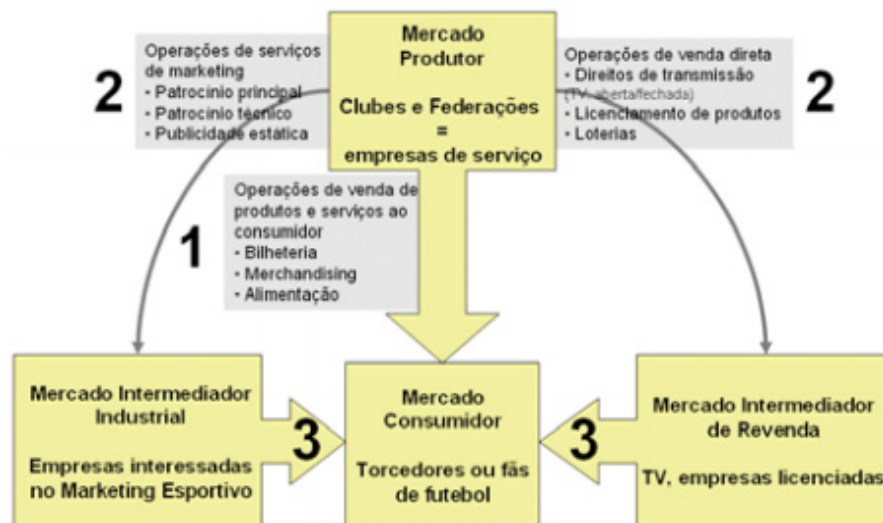


Figura 1 – Cadeia Futebolística. Fonte: Aidar (2000, p. 69)

Os torcedores formam o mercado consumidor que tem relação comercial via bilheteria ou merchandising diretamente com o mercado produtor, representado pelos clubes de futebol. Esse mercado consumidor também adquire do mercado intermediário de revenda (TV e empresas licenciadas) e do mercado intermediador industrial (empresas de marketing esportivo). Por fim, o mercado intermediário de revenda e o mercado intermediador industrial interagem com o mercado produtor, via operações de venda de direitos de transmissão e operações de serviços de marketing, respectivamente.

A organização do mercado produtor respeita uma hierarquia mundial na qual a FIFA (Fédération Internationale de Football Association ou Federação Internacional das Associações de Futebol) é a entidade máxima do esporte. Abaixo dela, existem as confederações responsáveis pelo futebol nos seus continentes, como é o caso da CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol, ou Confederação Sul-Americana de Futebol) e da UEFA (Union of European Football Associations ou União das Associações Europeias de Futebol). Na continuação dessa hierarquia existem as federações ou confederações nacionais, como a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), as ligas esportivas e federações estaduais, como é o caso da FGF (Federação Gaúcha de Futebol) e, por fim, os clubes.

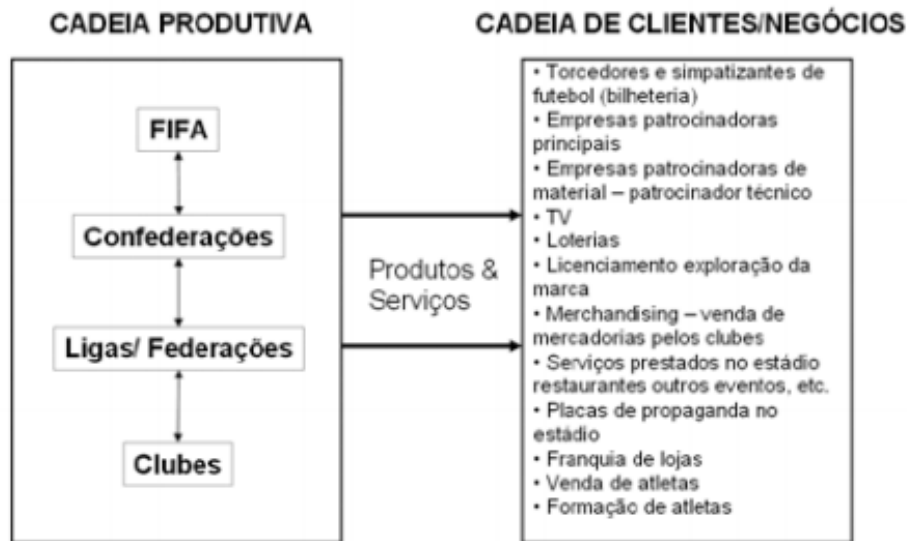


Figura 2 – Cadeia Produtiva e Clientes da Indústria. Fonte: Leocini (2001, p. 31) – Adaptado

Pensando o centenário colorado – a busca pelos 100.000 sócios

Entre as ações voltadas ao mercado, a busca por aquisição e manutenção de 100.000 associados no ano do centenário colorado requereu uma série de iniciativas implementadas ao longo de 2009. No entanto, ressalte-se, embora algumas sejam específicas para o período, logicamente outras se enquadram como roll out da estratégia focada no cliente. São desse escopo as seguintes iniciativas:

- Manutenção das ações voltadas exclusivamente aos sócios, entendidos como clientes de maior valor do clube.

Neste item, a manutenção e/ou aprofundamento de iniciativas começadas sob a chancela “alma colorada” permanecem em evidência, tais como: lançamento da Revista do Clube; envio de mensagens SMS (mobilização); reuniões com a diretoria; sorteio interativo via placar eletrônico em intervalos de jogos; convites para assistir a jogos nos camarotes (espaço nobre do estádio); possibilidade de compra de ingressos para o jantar do centenário (evento que reuniu 3.000 associados com atrações diferenciadas como entrada no campo de jogo, brindes, recordações do antigo Estádio dos Eucaliptos, interação com grandes craques do passado, entre outros); possibilidade de ingressos subsidiados para jogos na localidade do sócio quando esta é distante de Porto Alegre; realização do Dia da Troca possibilitando troca de uma camiseta antiga pela atual do Clube, mediante subsídio e doações de alimentos não perecíveis a projetos sociais; expansão da Rede Colorada de Descontos, tanto em pontos como em mix de produtos e serviços; participação do “Show do Centenário”, evento realizado no dia 17/12/2009, no Estádio Beira-Rio, com atrações como Ivete Sangalo, Zeca Pagodinho, Fafá de Belém, Nenhum de Nós, entre outros artistas.



Figura 3 – Revista do Inter Edição setembro de 2009. Fonte: Sport Club Internacional

- Implementação do Projeto Rio Grande Vermelho

A ação é uma competição entre os consulados do clube, que visa atrair mais associados do interior do Estado do Rio Grande do Sul. Cada cônsul, aqui entendido também como cliente de alto valor do Inter, tem a missão de conquistar ao menos 1% de associados em sua cidade. Até o momento, dezenas de consulados/cidade bateram a meta e muitos outros estão próximos de alcançá-la.

- Internacionalização da marca

Com intuito de tornar o clube cada vez mais conhecido no exterior, foram adotadas ações específicas. Em 2009, o logotipo do Inter foi modernizado. Fundamentalmente, recebeu o nome do clube e a data de fundação no “escudo”. Também, por já ter conquistado todos os títulos disponíveis para um clube de futebol, foram retiradas as estrelas e a “tríplice coroa” (conquistada em 2007), deixando o logotipo do clube “limpo”. Destaque-se, também, que tal ação foi ao encontro do pedido de muitos torcedores através do canal de ouvidoria do clube. Ainda como ampla lógica de branding, o Inter projetou o Beira-Rio do futuro. O Projeto Gigante para Sempre já está em andamento e foi aprovado pela FIFA como estádio para realização da Copa de 2014. Destaque-se, ainda, o recente interesse mundial por modelos de gestão colorados. Recentemente, o Inter iniciou parceria com o clube Tottenham da Inglaterra, objetivando troca de know-how esportivo e mercadológico.



Figura 4 – Histórico do escudo do Sport Club Internacional. Fonte: Sport Club Internacional

- Projetos sociais e institucionais

O Inter desenvolve uma gama de projetos institucionais, com o intuito de fortalecer sua marca e colaborar com a sociedade menos abastada, através do conceito Inter Social. São três grandes projetos ancorados ao Inter Social. A Fundação de Educação e Cultura do Internacional (FECI), o Espaço da Mulher Colorada e o Interagir. Este último, por exemplo, atende crianças de escolas municipais e casas de acolhimento de passagem. As crianças e adolescentes são levadas ao Parque Gigante onde realizam uma série de atividades socioeducativas ligadas a esporte. Para tanto, contam com equipe de 20 profissionais, a maioria voluntários, que proporcionam animados jogos de futebol, basquete, tênis e outras atividades recreativas. As atividades que envolvem crianças de 7 a 12 anos propiciam aos alunos a possibilidade de conhecerem as dependências do clube. Hoje o Interagir atende mais de 600 crianças. Ainda vinculados a norteadores institucionais, destacam-se o Projeto Criança Colorada, que promove a entrada em campo, em dias de jogo, de diversas crianças que também conhecem o Estádio Beira-Rio e o Projeto Genoma Colorado, que ensina cultura futebolística e desenvolve torneios de futebol em 200 núcleos espalhados por todo o Brasil e conta com cerca de 50 mil participantes.

- Aumento do mix de produtos e da rede de distribuição

No ano do seu centenário, o Inter lançou a linha “Red” com design de moda específico para atingir o público jovem. Além disso, foi o primeiro clube brasileiro a lançar mini bonecos dos seus craques do elenco atual. Também foi lançada uma série de DVDs com os momentos

mais marcantes da história do clube – um grande sucesso de vendas. No ano de 2009 o Inter nacional saltou de 18 para 54 lojas ativas, aproximando-se cada vez mais dos seus públicos e elevando substancialmente suas receitas com royalties.



- Ações de comunicação

O Inter utilizou campanha institucional no período próximo e durante o mês em que completou seus 100 anos de história. Foram utilizados os meios TV, rádio, mídia exterior, jornais, revistas e internet (páginas, blogs, comunidades e e-mail marketing). O clube lançou, ainda, selo alusivo ao centenário e filme no circuito comercial de cinema. A campanha de comunicação do Inter gerou prêmios nas principais competições de propaganda e comunicação do mercado publicitário gaúcho.



Figura 6 – Outdoor Mídia Exterior: Inter, 100 Anos. Fonte: Sport Club Internacional

- Ações promocionais

No transcorrer de 2009 houve uma série de eventos promocionais, inclusive os já citados específicos aos sócios. No entanto, ao menos outras duas iniciativas podem ser destacadas. O Inter uniu-se à Escola de Samba Imperadores do Samba (também vermelha e branca), que completava 50 anos de idade, o que gerou o enredo 150 Anos de Paixão Vermelha e Branca e culminou na conquista do carnaval porto-alegrense. Outro ponto de destaque foi a Marcha dos 100 anos, que contou com a participação de milhares de torcedores do clube, nas ruas de Porto Alegre. Essa atividade levou diversas pessoas ao Gigante da Beira-Rio, onde foi realizado um show com a banda Ataque Colorado e anunciado, em primeira mão, pelo presidente do Clube, Vitorio Piffero, o show do Centenário Colorado no dia 17 de dezembro.

Esse conjunto de ações desenvolvidas pelo clube, no ano do centenário e objetivando a obtenção de 100.000 associados e a elevação de receitas, pode ser sintetizado em um calendário que traz os eventos oficiais do ano de 2009, ou seja, aquelas intervenções específicas aos

100 anos do clube.

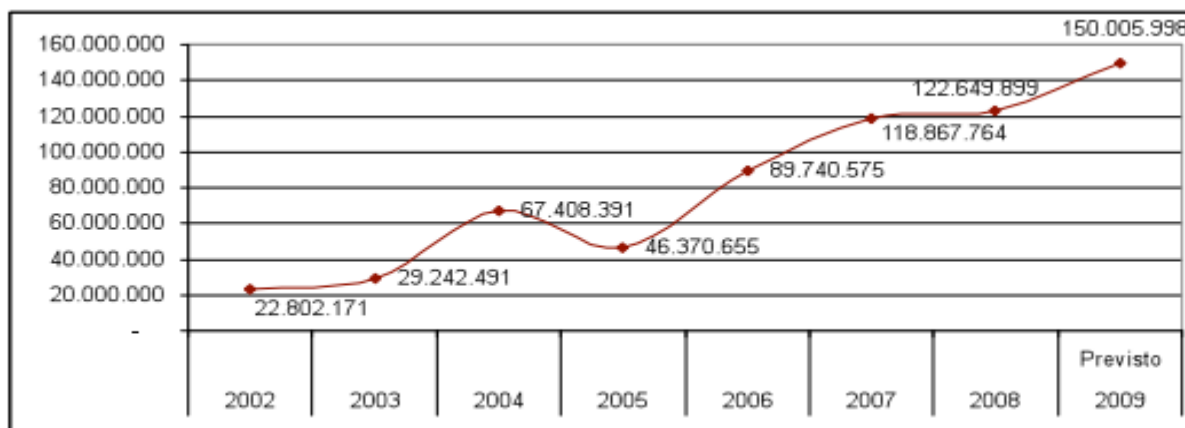
DATA	ATIVIDADE
24/mar/08	Lançamento da Campanha de Sócios
3/abr/08	Evento Show dos Esportes – 99 anos Inter
4/abr/08	Jantar Aniversário 99 anos Inter
18/abr/08	Coletiva de Lançamento do Livro do Centenário
5/jun/08	Lançamento Linha Rumo ao Centenário
23/jun/08	Lançamento Selos Comemorativos
14/jul/08	Lançamento do Portal do Centenário
4/ago/08	Lançamento da Campanha Indique sua Paixão
23/nov/08	Lançamento do Samba-Enredo do Carnaval 2009 / Centenário Colorado
4/fev/09	Lançamento do Novo Escudo do Inter
20/fev/09	Desfile Carnaval 2009 / Centenário Colorado
3/mar/09	Lançamento da Linha Retro do Centenário
6/mar/09	Exposição de Pinturas: 100 anos Inter
9/mar/09	Lançamento de Medalhas Comemorativas
10/mar/09	Lançamento de Selos dos Correios e Telégrafos
15/mar/09	Passeio Ciclístico do Centenário
1/abr/09	Jogo da Seleção Brasileira no Beira-Rio. Homenagem da CBF ao Internacional
2/abr/09	Grande Prêmio de Turfe do Centenário do Internacional no Hipódromo do Cristal, às 20h30
3/abr/09	Desfile da coleção do Inter no Donna Fashion no Iguatemi, 18h
	Missa do Centenário na Catedral Metropolitana, às 19h30, com queima de fogos na Praça da Matriz após a cerimônia religiosa
	Virada do Centenário no Beira-Rio, às 23h30. À meia-noite houve queima de fogos

4/abr/09	Caminhada do Centenário a partir da Praça S. C. Internacional (local onde se localizava o primeiro campo utilizado pelo time colorado)
	Show de bandas no Beira-Rio, a partir das 13h
	Lançamento do Selo dos Correios em homenagem ao Centenário do Clube, às 13h, durante os shows no Beira-Rio
	Lançamento da medalha da Casa da Moeda em homenagem ao Centenário, às 13h, durante os shows no Beira-Rio
	Jantar Oficial para 3.000 sócios no Complexo Beira-Rio a partir das 20h. Cenografias especiais, presenças de personalidades importantes na história do clube
	Jantar Oficial para 1.500 pessoas no Lindoia Tênis Clube e mais 250 consulados
	Cerimônias e jantares oficiais em mais de 100 consulados colorados pelo mundo afora
9/abr/09	Jantar para todos os funcionários e acompanhantes com a diretoria do clube no Centro de Eventos.
18/abr/09	Corrida do Centenário. Prova nas modalidades de 5 km e 10 km com partida e chegada no Beira-Rio e percurso na Av. Beira-Rio
	Triátlon do Centenário. Provas de corrida e natação realizadas no Complexo Beira-Rio, Parque Gigante e Av. Beira-Rio
26/abr/09	Desfile da Milka no Gigantinho. Tradicional desfile de moda da cidade que, neste ano, adentrou o calendário oficial do Centenário. Às 20h, no Gigantinho
18/ago/09	Lançamento do Filme do Centenário
15/nov/09	Lançamento da Copa de Futebol do Centenário
17/dez/09	Show do Centenário no Beira-Rio exclusivamente para sócios com diversas atrações em nível nacional

Resultados

O trabalho desenvolvido pelo clube gerou incremento de receitas na ordem de 580% no período entre 2002 a 2009 (projetado).

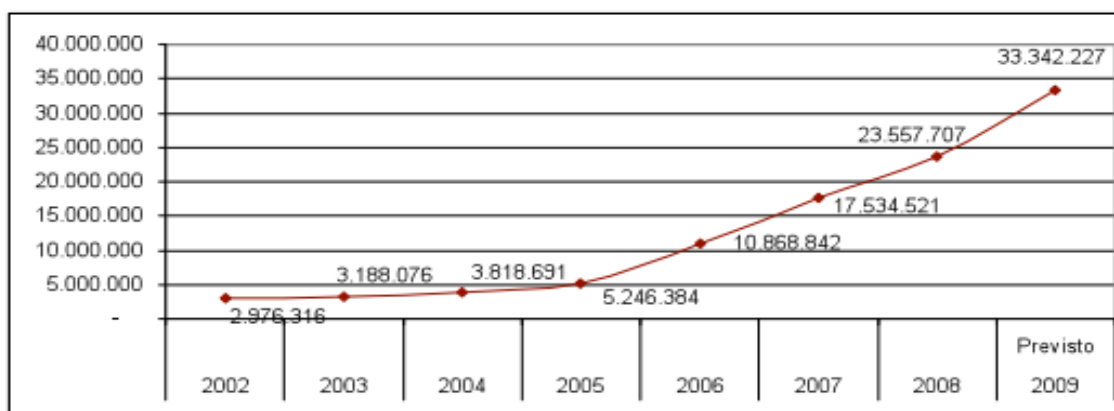
EVOLUÇÃO DA RECEITA OPERACIONAL EM R\$/MIL



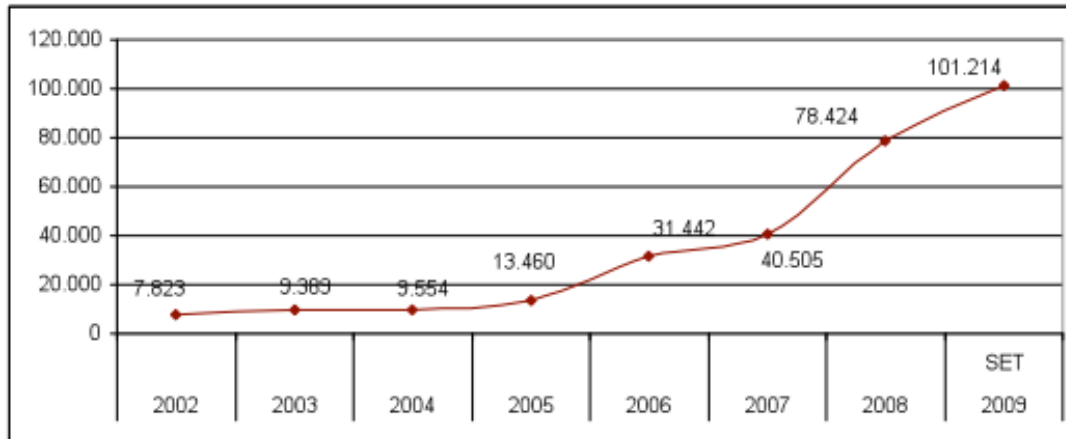
Fonte: Departamento Financeiro/ Contábil – Sport Club Internacional

O número de sócios, mais de 100.000 desde junho de 2009, além de alcançar o Inter à liderança na América Latina e ser referência mundial, representa 22% da receita operacional, totalizando R\$ 33 milhões/ano

EVOLUÇÃO DA RECEITA DE SÓCIOS EM R\$/MIL

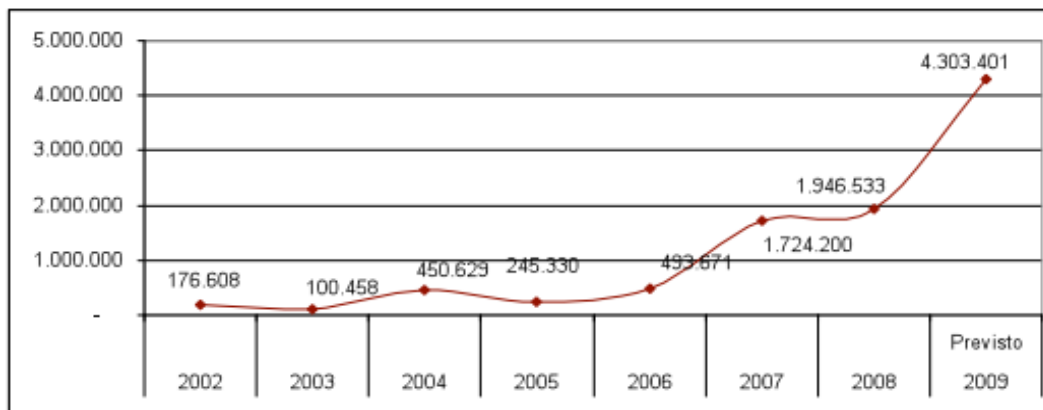


Faturamento com Sócios. Fonte: Departamento Financeiro/ Contábil – Sport Club Internacional



Número de Sócios. Fonte: Departamento Financeiro/ Contábil – Sport Club Internacional

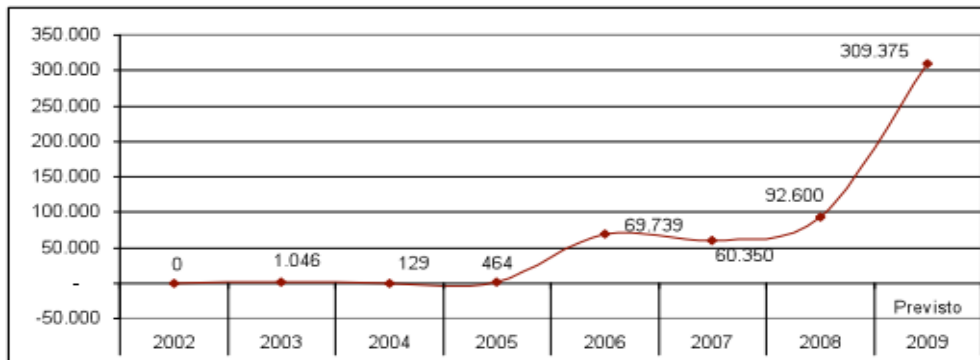
EVOLUÇÃO DA RECEITA COM LICENCIAMENTO DA MARCA EM R\$/MIL



Faturamento com Licenciamento de Marca. Fonte: Departamento Financeiro/ Contábil – Sport Club Internacional

O aumento significativo da quantidade das lojas Inter Sport (oficiais), hoje encontrada em mais de 50 pontos de distribuição, elevou o faturamento “lojas” em 235% de 2008 para 2009.

EVOLUÇÃO DA RECEITA COM LOJAS (INTER SPORT) EM R\$/MIL



Faturamento com Lojas. Fonte: Departamento Financeiro/ Contábil – Sport Club Internacional

Questões para discussão

1. Em sua análise, quais são as principais dificuldades para manutenção ou incremento de 100.000 associados em um clube de futebol? Quais seriam suas ações estratégicas para minimizar tais dificuldades?
2. Que outras ações de relacionamento com os sócios o Internacional poderia adotar?
3. Que oportunidades a Copa de 2014 traz para os clubes brasileiros de futebol?
4. Como os clubes podem conscientizar os torcedores acerca da importância de comprar produtos oficiais que geram receitas aos clubes, apesar da força do mercado “pirata” no Brasil?
5. Como os clubes podem quebrar o paradigma de associação com interesses específicos nos eventos de campo (jogos de futebol) para o conceito de sócio do clube – participação independente dos resultados de campo?

REFERÊNCIAS

AIDAR, A.C.K; LEONCINI, M.P & OLIVEIRA, J.J. (2000) A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV.

LEONCINI, M, P (2001) Entendendo o Negócio do Futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese de Doutorado, USP, São Paulo.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA, Alessandro. A estratégia de Marketing de Relacionamento do Sport Club Internacional: a filosofia Alma Colorada. Central de Cases ESPM. 2006.