



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A SERVIÇO DO ESPORTE: ESTUDO DE CASO SOBRE O MARKETING DE  
SERVIÇOS APLICADO NO FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO  
ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA**

Alessandra Reis Farina

Rio de Janeiro/RJ

2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A SERVIÇO DO ESPORTE: ESTUDO DE CASO SOBRE O MARKETING DE  
SERVIÇOS APLICADO NO FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO  
ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA**

Alessandra Reis Farina

Monografia de graduação  
apresentada à Escola de  
Comunicação da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro, como  
requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Comunicação  
Social, Habilitação em Publicidade e  
Propaganda.

Orientador: Prof. Dr Eduardo Refskalefsky

Rio de Janeiro/RJ

2014

**A SERVIÇO DO ESPORTE: ESTUDO DE CASO SOBRE O MARKETING DE  
SERVIÇOS APLICADO NO FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO  
ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA**

Alessandra Reis Farina

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

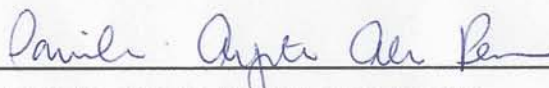
Aprovado por



Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky – orientador



Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti



Prof. Ms. Camila Augusta Alves Pereira

Aprovada em: 03 / 12 / 2014

Grau: 09,5 (noze meio)

Rio de Janeiro/RJ

2014

F225

Farina, Alessandra Reis

A serviço do esporte: estudo de caso sobre o Marketing de Serviços aplicado no funcionamento da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna / Alessandra Reis Farina. 2014. 60 f.: il.

Orientador: Prof. Eduardo Refkalefsky

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Marketing de Serviço. 2. Esporte. 3. Associação Atlética Acadêmica. I. Refkalefsky, Eduardo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

Como não poderia ser diferente, eu dedico esse trabalho à minha família. Aqueles que estiveram ao meu lado me apoiando, não só durante a monografia ou a faculdade, mas sempre. Me aturando quando parecia que não ia dar certo e eu enlouquecia, me incentivando a retomar os rumos, me cobrando quando necessário, mas sempre torcendo por mim. Kátia, Júnior, Katharina, Newton, Euler, Suely, Paulo e Therezinha, muito obrigada por tudo. Desde sempre e para sempre.

## **Agradecimentos**

À Renata, por ter me apresentado à biblioteca onde eu finalmente encontrei concentração e pela companhia na pior semana da minha vida acadêmica. À Bruna, por tirar esse trabalho da inércia e dar o primeiro passo comigo. À professora Camila Augusta, por inspirar e simplificar um trabalho que parecia impossível à primeira vista. À professora Alda Rosana por estar sempre disponível para responder qualquer dúvida e ser um porto seguro de calma durante todo esse processo caótico que foi a monografia.

FARINA, Alessandra Reis. **A SERVIÇO DO ESPORTE: ESTUDO DE CASO SOBRE O MARKETING DE SERVIÇOS APLICADO NO FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA**. Orientador: Eduardo. Rio de Janeiro, 2014. Monografia de graduação em Publicidade e Propaganda– Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

## **RESUMO**

Esta monografia é um estudo de caso que analisa a aplicação dos conceitos de Marketing de Serviços no funcionamento de uma Associação Atlética Acadêmica, no caso, a do curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que se dá o nome Cláudio Besserman Vianna. Neste estudo serão definidos os conceitos de Marketing de Serviços, será apresentado um histórico da determinada instituição desde a sua fundação no ano de 2011 até os dias atuais e também uma análise destes conceitos aplicados no seu funcionamento.

**Palavras-chaves:** marketing, serviços, associação, acadêmica, atlética.

## SUMÁRIO

1 – Introdução .....	8
2 – Conceituação .....	10
2.1 – Conceitos de Marketing de Serviços.....	12
3 – Histórico da Atlética.....	23
3.1 – 2011.....	24
3.2 – 2012.....	25
3.3 – 2013.....	31
3.4 – 2014.....	33
4 – O Marketing de Serviços aplicado no funcionamento da Atlética .....	36
5 – Conclusão.....	48
6 – Referências.....	49
7 – Anexos.....	51



## 1 INTRODUÇÃO

O mercado do esporte universitário no Brasil está em rápido crescimento nos últimos anos. Um movimento que se pode observar desde 2011 foi a criação de várias novas associações atléticas acadêmicas nas faculdades do estado do Rio de Janeiro, e entre elas, a do curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna (AAACBV).

No desenvolvimento deste trabalho será melhor elaborado o conceito do que é uma associação atlética acadêmica e como ela funciona, mas em termos simples, é uma instituição formada por alunos de uma determinada instituição de ensino, que monta e administra equipes esportivas e participa de competições representando esta instituição a qual pertencem.

A escolha do tema deste trabalho partiu do interesse nesse processo da fundação e administração dessa instituição, visto que ele possui uma natureza muito ligada ao Marketing, mais especificamente o Marketing de Serviços. Além disso, o tema possui um carácter atual e relevante, que responde a uma demanda do corpo discente da Faculdade, pela existência e manutenção de instituições como a associação atlética acadêmica em questão, cuja existência, por sua natureza, agrega valor ao curso de Comunicação Social e a UFRJ como um todo. Por isso, o desenvolvimento de trabalhos sobre o tema é importante para valorizar a instituição e o trabalho que ela vem realizando no campo do esporte universitário.

Por meio de observação, como membro da diretoria (e presidente da atlética por um período), ao longo da trajetória da instituição desde a sua fundação até os dias atuais, foi possível perceber que esse processo se deu de maneira organizada, porém intuitiva, e um estudo do caso, direcionado especificamente por esse viés do Marketing de Serviços seria bastante interessante, além de útil para o futuro dessa instituição.

No histórico apresentado sobre a AAACBV, por se tratar de uma observação individual, fruto da participação durante os eventos ocorridos, existe uma influência da interpretação pessoal dos acontecimentos, porém, procurou-se manter o relato o mais próximo possível dos fatos concretos que se desenrolaram durante os anos descritos.

Esse trabalho tem por objetivo: analisar o caso da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna sob o ponto de vista do Marketing de Serviços e entender como ele se aplica no que já é feito pela AAACBV e como ele pode ser ainda mais utilizado para facilitar e melhorar o funcionamento da atlética.

Nos capítulos seguintes serão expostos os conceitos e a visão geral do Marketing de Serviços; os compostos de marketing e de marketing estendido para serviços, o triângulo do marketing de serviços; o modelo de lacunas da qualidade de serviço; o histórico da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna; e por fim o último capítulo analisará esses conceitos aplicados no funcionamento da instituição.

## 2 CONCEITUANDO

Para começar o estudo de caso proposto nesse trabalho, é preciso que entendamos bem os conceitos que vamos analisar. Começando por Marketing, afinal, o que é marketing? Para Kotler e Armstrong (2007):

Definindo de maneira geral, o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. (p.4)

Essencial para o sucesso de qualquer organização, o marketing tem dois objetivos básicos: fazer a manutenção dos clientes que a organização já possui, e atrair novos clientes.

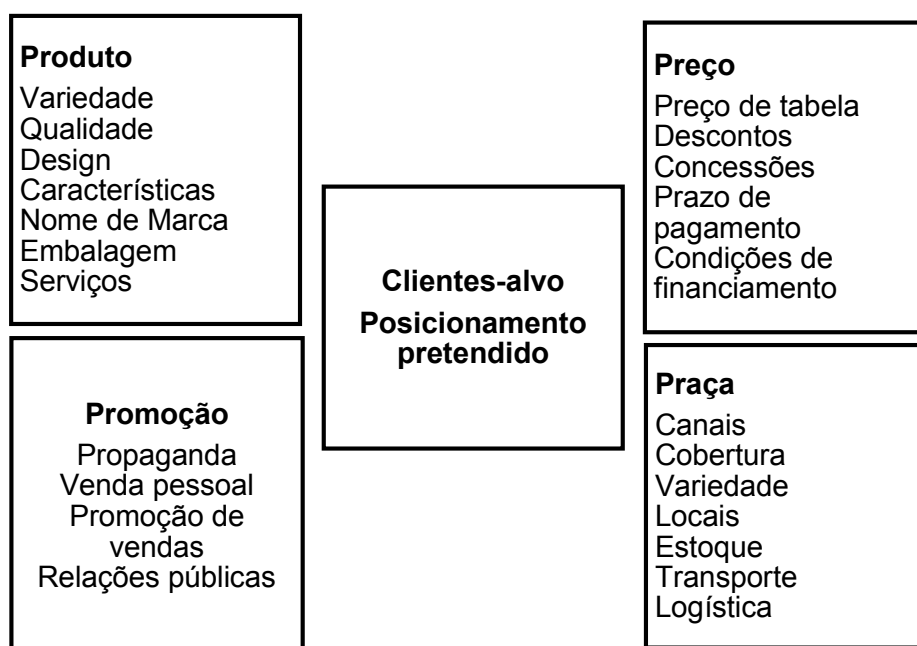
Ele está presente em tudo, no seu dia-a-dia para onde quer que você olhe, provavelmente estará exposto a alguma prática de marketing (outdoors na rua, banners no Facebook, merchandising nas novelas, anúncios nos apps do seu celular, etc.). Muito mais do que o ato final da venda propriamente dita de um produto, o marketing atualmente assume um papel de satisfazer as necessidades dos clientes.

Trabalhando corretamente o Mix de Marketing (ou composto de marketing, como também é conhecido) para o seu mercado, o processo de compra se torna tão natural para o consumidor que se elimina a necessidade da venda.

O mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4Ps: produto, preço, praça e promoção. (Kotler e Armstrong, 2007, p.42)

O composto de marketing tradicional é constituído pelos quatro Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Tais elementos são apresentados como as variáveis das decisões centrais em qualquer livro ou plano de marketing. A noção de um composto sugere que todas as variáveis são inter-relacionadas e que dependem umas das outras em alguma medida. Além disso, a filosofia do composto de marketing pressupõe que haja um composto ideal da combinação dos quatro fatores para um dado segmento e em um determinado momento. (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 40)

Figura I. Os 4Ps do Marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p.42)

Produto é qualquer bem, serviço ou a combinação dos dois que uma empresa pode oferecer para mercado. Por exemplo, a Apple vende aparelhos eletrônicos e uma quantidade enorme de acessórios, mas também oferece uma garantia ampla e serviços de reparo que podem ser considerados parte do produto tanto quando o eletrônico em si.

Preço é o quanto será pago pelo cliente pelo produto. A Apple sugere o preço dos seus aparelhos de telefone, por exemplo, nas suas lojas próprias, mas é comum vê-los alterados nas lojas de empresas de telefonia atrelados a algum plano com contrato com a marca, ou até mesmo em promoções sazonais. As empresas de telefonia negociam individualmente com cada cliente o preço desses aparelhos, oferecendo portabilidade dos números, descontos na atualização para planos mais abrangentes, serviços complementares grátis e outras vantagens. Todos esses recursos influenciam na percepção que o comprador tem do valor do aparelho.

Praça é aonde ocorrem as atividades da empresa que disponibilizam o produto para o público alvo. A Apple trabalha em parceria com várias revendedoras dos seus aparelhos, apoiando essas lojas que, por sua vez, compram e mantêm estoques de seus produtos, os indicam aos potenciais clientes, os vendem e às vezes até os reparam.

Promoção são as ações que comunicam ao consumidor todas as vantagens e benefícios oferecidos por aquele produto e os convencem a adquiri-lo. A Apple investe pesado para construir e manter a sua imagem de vanguardista no mercado de eletroeletrônicos e treina extensivamente seus funcionários para capacitá-los a convencer os potenciais compradores da superioridade da marca, além de realizar eventuais promoções como liquidações em datas comemorativas ou brindes para compras específicas.

## 2.1 Conceitos de Marketing de Serviços

A partir daí podemos começar a observar esses conceitos de marketing aplicados à um grupo menor mais específicos de produtos: os serviços. Mas o que podemos considerar serviços?

(...) serviços são ações, processos e atuações. Serviços prestados por uma empresa não são coisas tangíveis que possam ser tocadas, vistas e sentidas, pelo contrário, são ações e atuações intangíveis. (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 28)

Hospitais, salões de beleza, hotéis e bancos são todos bons exemplos de empresas cujo produto é um serviço, mas não necessariamente todos os serviços que existem são produzidos por *empresas de serviços* como as exemplificadas. Muitas vezes as empresas produtoras de bens manufaturados também oferecem um gama de serviços complementares aos seus produtos principais. Por exemplo, a Lenovo, fabricante de computadores, que oferece garantia sobre seus produtos e presta serviços de manutenção à domicilio para seus clientes.

É importante então, antes de continuarmos, apenas definir essa diferença entre *serviços* e *serviço ao cliente*. O serviço ao cliente pode ser prestado por qualquer tipo de empresa para apoiar o seu grupo de produtos principais, e pode ocorrer ao vivo, por telefone ou internet através de centrais de atendimento. Esse tipo de serviço é fundamental para a construção e manutenção de um bom relacionamento entre o cliente e a marca. Contudo, não deve ser confundido com o que é realizado por uma empresa especificamente de serviços, como por exemplo uma consultoria jurídica.

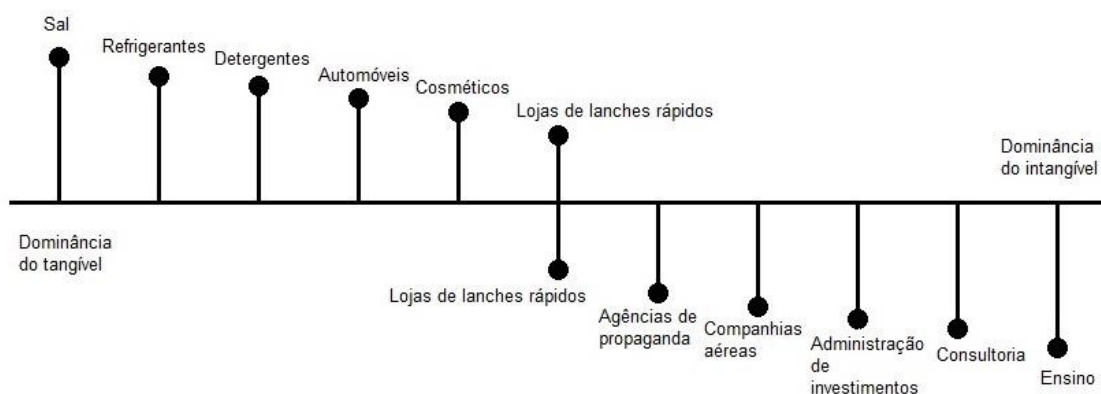
Espectro da Tangibilidade:

A definição ampla de serviços implica que a intangibilidade seja um determinante-chave para delimitarmos se uma oferta é ou não um

serviço. Se isso é verdadeiro, também é verdade que apenas poucos produtos são pura ou plenamente tangíveis. Em vez disso, serviços tendem a ser mais intangíveis que produtos manufaturados, e produtos manufaturados tendem a ser mais tangíveis que serviços. (Zeithaml e Bitner, 2003, p.29)

Por exemplo, a indústria de *fast-food* é classificada como um serviço, apesar de apresentar componentes tangíveis como a comida ou as embalagens. Já eletrodomésticos, como uma geladeira, são considerados do setor de manufatura mas apresentam benefícios intangíveis como por exemplo a conservação dos alimentos. A figura a seguir ajuda a representar a ideia do espectro de intangibilidade.

Figura II. Espectro da Tangibilidade



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p.30)

A medida que nos aprofundamos em serviços precisamos entender, quais são suas características e principais diferenças para bens de consumo. Basicamente quatro aspectos funcionam para ilustrar as particularidades desse tipo de produto, eles são: intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade.

#### *Intangibilidade*

A principal diferença entre bens e serviços, e geralmente citada, é a intangibilidade. Um serviço não é como um bem material, um objeto que pode ser manipulado, visto e sentido, ele é uma ação, ou uma atuação, e por isso é muito mais desafiador mensurá-lo. Um bom exemplo disso é o serviço de assistência médica, que envolve consultas, cirurgias, tratamentos e diagnósticos, mas todas essas, ações que não podem ser fisicamente tocadas ou vistas. E mesmo após uma cirurgia ou diagnóstico pode ser difícil para o cliente tangibilizar esse serviço, podendo até não compreendê-lo totalmente.

Essa característica conseqüentemente implica em alguns desafios. Como não pode ser estocado, é muito difícil controlar as variações de demanda no ramo de

serviços. Durante a Copa do Mundo de 2014, por exemplo, a demanda por hospedagem na cidade do Rio de Janeiro foi muito superior ao normal, mas a rede hoteleira trabalha sempre com o mesmo número de quartos disponíveis em qualquer outra época do ano. Esse tipo de fenômeno desequilibra a oferta/procura por certos serviços influencia inclusive no preço final cobrado ao cliente. Por outro lado, novos conceitos de serviços não podem ser patenteados legalmente, o que permite que eles sejam copiados pela concorrência, afetando a oferta desse produto e novamente influenciando seu preço final. “Os custos reais da ‘unidade de serviço’ são difíceis de determinar e a relação preço/qualidade é complexa” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.37)

### *Perecibilidade*

Esse aspecto de serviços se refere ao fato de que não é possível preservar, estocar, revender ou devolver esses produtos. Uma hora do tempo de um psicólogo, a capacidade elétrica de uma lâmpada ou um assento em um restaurante não podem ser guardados e usados ou revendidos depois. Logo, existe uma dificuldade em sincronizar a oferta e a demanda nessa área.

Para contornar esses desafios e equilibrar essa balança existem várias estratégias possíveis de serem adotadas. Entre outras, a diferenciação de preços (que também funciona como um incentivo ao consumo nos períodos de baixa temporada) como em um cinema dependendo do dia da semana, distribui o público e evita problemas subsequentes, por exemplo o desperdício de uma sessão com apenas dois espectadores ou a superlotação em outros dias ou horários. Um sistema de reservas, que ajuda a prever a demanda em determinadas épocas, ou a contratação de mão-de-obra temporária, para suprir algumas demandas sazonais.

Também, devido à perecibilidade dos serviços, e ao fato de que é impossível retorná-los ou revende-los, existe a necessidade de boas estratégias de recuperação, caso as coisas não dêem certo. É preciso ser capaz de compensar o consumidor caso ele esteja insatisfeito com o serviço para tentar reparar a relação entre ele e a empresa.

### *Inseparabilidade*

Diferentemente dos bens de consumo materiais, que podem ser produzidos e posteriormente vendidos e consumidos, a maioria dos serviços precisa ser vendida primeiramente para então ser produzida ao mesmo tempo que é consumida. Por exemplo, um caderno pode ser feito na China, mandado para o Brasil para ser vendido e finalmente consumido ao longo de meses. Já os serviços de um salão de beleza,

como uma limpeza facial, são produzidos e consumidos simultaneamente. Isso também significa que na maioria das vezes o cliente estará presente durante a produção e poderá não só participar desse processo, mas também interagir com outros consumidores influenciando suas experiências. Na prestação de serviços os funcionários e a experiência do cliente durante a produção são tão parte do produto quanto o benefício adquirido propriamente dito, portanto é imprescindível que todas essas variáveis se equilibrem. Uma companhia aérea pode possuir os melhores aviões e ter a equipe de tripulação mais bem treinada, porém se o passageiro se sentar ao lado de outro cliente que bebe e não para de reclamar e gritar o voo inteiro, ele terá uma péssima experiência e poderá acabar considerando que o serviço da empresa é que foi ruim. Logo é necessário se dar atenção ao “clientes-problema” que podem ameaçar o bom funcionamento dos serviços e a imagem da empresa.

Essa inseparabilidade na produção também implica que os serviços não podem ser produzidos em massa. Portanto, para tentar maximizar a produção existe a descentralização desse processo procurando simplificá-lo e distribuí-lo para atender o maior número de pessoas, da melhor maneira e no menor tempo possíveis, como na linha de montagem dos sanduíches da rede *Subway*, por exemplo.

#### *Heterogeneidade*

Como serviços são ações, geralmente desempenhadas por pessoas, nunca existirão dois serviços idênticos. Eles são fruto da interação de dois (ou mais) seres humanos e estão sujeitos a infinitas variações possíveis. Eles dependem das necessidades específicas de cada cliente e da sua capacidade de transmiti-las, além da habilidade e real interesse do funcionário em satisfazê-las, o que pode ser afetado por diversos fatores imprevisíveis, como por exemplo uma briga em casa que o deixou de mal humor afetando sua simpatia com novos clientes, entre outras possibilidades. Sendo assim, é impossível garantir que o serviço prestado esteja correspondendo ao que foi originalmente planejado e anunciado.

No entanto, existem várias estratégias e medidas que podem ser tomadas para prevenir que esses fatores prejudiquem a prestação dos serviços. A seleção cuidadosa e treinamento extensivo dos funcionários, preparando-os para saber lidar da maneira mais autônoma possível com qualquer imprevisto. A utilização de máquinas em várias etapas do processo, por exemplo em *call-centers* onde o cliente vai interagindo com uma gravação até percorrer um longo caminho e ser direcionado à área específica que vai lidar com o seu problema naquele momento. A padronização



dos processos, para que mesmo sendo realizada por uma pessoa, aquela interação esteja dentro dos padrões esperados pela empresa e cubra todos os pré-requisitos necessários para a resolução da eventual situação em questão. E finalmente, o uso de pesquisas de opinião com os consumidores para que a empresa possa acompanhar os níveis de confiança e satisfação com os serviços prestados e se eles estão sendo executados como deveriam e correspondendo às expectativas dos clientes. O quadro abaixo pontua essas principais diferenças.

Tabela I. Serviços são diferentes

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 36)

### Triângulo do marketing de serviços

O triângulo do marketing de serviços ilustra a relação entre os três grupos que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Nas pontas do triângulo estão os agentes centrais: a empresa, o cliente e os executores (qualquer um que efetivamente atue para levar o serviço ao cliente); e entre eles estão os tipos de marketing que devem ser conduzidos para que um serviço seja bem executado: marketing externo, marketing interno e marketing interativo. Todas as atividades nele compreendidas relacionam-se com a geração e a manutenção das promessas feitas aos clientes, e todos os lados são igualmente importantes e precisam estar equilibrados para garantir o sucesso das relações com os clientes.

Figura III. O Triângulo de Marketing de Serviços



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.39)

Marketing externo: gerando promessas. Denomina-se marketing externo a relação que se estabelece entre a empresa (instituição; marca) e o cliente. É por meio dele que a empresa gera as promessas que faz ao seu cliente, considerando, dentro do serviço que pretende prestar, quais as expectativas que ele pode desenvolver e como alcançá-las. Essas promessas são comunicadas aos consumidores não só através das ferramentas tradicionais do marketing, como publicidade (comerciais de TV e revista, outdoors, etc), vendas, promoções e precificação, mas também por outros fatores que influenciam no setor de serviços, como os funcionários da empresa, a decoração das instalações e os próprios processos do serviço. Tudo isso será levado em consideração na formação das expectativas do cliente. Além deles, as garantias sobre os serviços e a comunicação de mão dupla (principalmente no casos em que as promessas e expectativas possam ser administradas individualmente para cada cliente, como por exemplo, na relação entre médico e paciente para uma cirurgia plástica) são formas adicionais de gerar e comunicar essas promessas ao cliente. É fundamental que elas sejam consistentes, coerentes e realistas, além de bem comunicadas pelos veículos de comunicação externa, para não gerar expectativas impossíveis, do contrário a relação com o cliente estará fadada ao fracasso antes mesmo de se iniciar.

Marketing interno: tornando as promessas possíveis. Denomina-se marketing interno, ou endomarketing, a relação que se estabelece entre a empresa (instituição; marca) e os executores.

Para tornar possível o cumprimento das promessas feitas aos clientes é preciso que os executores estejam capacitados, ou seja, possuam as habilidades, ferramentas, competências e motivação para tal. É preciso recrutá-los, treiná-los, fornecê-los com as ferramentas e sistemas internos apropriados para a execução dos processos, além de recompensá-los pelos bons serviços. O grupo FedEx é um ótimo exemplo de onde o marketing interno é exemplar. Ela utiliza processos minuciosos na contratação de novos colaboradores para garantir que eles se encaixem no perfil da empresa e oferece treinamento extensivo para que todos estejam preparados para realizar suas funções da melhor maneira possível. Possui equipamentos modernos utilizando a tecnologia a seu favor e recompensa os funcionários para mantê-los motivados, além de ter sistemas de suporte disponíveis para todos e incentivar a transferência de poder para a tomada de decisões, fruto do bom treinamento que capacita os executores para terem tal autonomia. Tudo isso se soma para que a lealdade dos funcionários na FedEx seja muito alta, tornando possível manter as promessas iniciais geradas.

“O marketing interno articula-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculadas uma a outra.” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.39) Ou seja, um funcionário satisfeito no trabalho fará o seu trabalho muito mais motivado. Ele será mais eficiente, mais criativo e mais agradável na interação com o cliente, provavelmente atendendo mais rápido e melhor as suas necessidades garantindo também sua satisfação com a empresa.

Marketing interativo: mantendo as promessas. Denomina-se marketing interativo a relação que se estabelece entre os executores e o cliente. Esse tipo de atividade é, do ponto de vista do cliente, o mais crucial, pois é quando ele decide se as suas expectativas foram frustradas ou atendidas pelo produto final, no caso o serviço.

Ele acontece, na maioria das vezes, em tempo real, quando o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido. Esse “momento da verdade” é quando a confiança do serviço é testada e ocorre em toda a oportunidade onde o cliente interage com a organização, por isso é tão fundamental que todos os três tipos de marketing estejam acontecendo simultaneamente e em harmonia.

O composto de marketing de serviços.

Como nós já vimos anteriormente, o composto de marketing (ou 4Ps do marketing) é definido como “os elementos controlados por uma empresa e que podem ser utilizados para satisfazer os clientes ou comunicar-se com eles.” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.40) e é constituído pelos quatro Ps: produto preço, praça e promoção.

Porém, quando aplicadas a serviços, as estratégias dos 4 Ps precisam de algumas modificações. Por exemplo, como a maioria dos serviços tem por característica a inseparabilidade (sua produção é simultânea ao ato do consumo) o pessoal que os executa, como atendentes de balcão ou de telemarketing, também estão envolvidos na promoção desse produto que transcende a tradicional, relacionada a vendas, publicidade e assessoria de imprensa, e passa a ser realizada também em tempo real. Além disso, por serem intangíveis, os consumidores desses serviços tendem a passar o tempo todo procurando por algum indicador tangível que os auxilie a mensurar a experiência desse serviço.

Isso levou os profissionais de serviços a concluírem que existem mais fatores que podem ser utilizados na comunicação com os clientes desse segmento de produtos. Por exemplo, em um spa de beleza, o projeto e a decoração das instalações, bem como as ações e aparência dos funcionários, afetam as percepções dos clientes. Assim, foi desenvolvido um novo conceito de composto de marketing expandido para serviços, onde além dos 4 Ps tradicionais, se inclui: pessoas, evidência física e processo.

Pessoas:

Todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços. (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 41)

Existem várias maneiras como as pessoas que participam da execução de um serviço podem afetar a opinião do consumidor. Sua aparência física, roupas, atitudes com o cliente e outros funcionários, tudo isso fornece ao cliente indicadores da natureza do serviço. Em alguns casos até, onde o serviço é baseado em relacionamento, como consultoria, assessoria ou ensino, o executor é o serviço.

Além deles, o próprio cliente pode influenciar nessa execução, afetando a qualidade do serviço e sua própria satisfação. Um paciente que procura um nutricionista, por exemplo, pode seguir suas recomendações e obter resultados

positivos ou não seguir corretamente as instruções do médico comprometendo o tratamento e frustrando suas expectativas. Não só os clientes podem influenciar o resultados dos seus serviços, como também os de outros clientes. Em um cinema ou viagem de avião, é possível que um cliente influencie negativamente a experiência de um grupo inteiro causando problemas durante a experiência do serviço.

É por esse forte potencial de influência na qualidade e execução dos serviços que os funcionários e os clientes estão contemplados nesse fator do composto estendido do marketing de serviços.

Evidências físicas: “O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.42)

As evidências físicas (do inglês *physical evidence*, portanto um dos Ps) incluem qualquer representação tangível do serviço, como panfletos, cartões de visita, timbres, relatórios, apresentações e equipamentos. Elas podem incluir até a instalação física onde o serviço é executado, por exemplo um hospital, ou em outros casos onde isso é irrelevante, como nos serviços de telecomunicações, outros indicadores como a conta e a aparência dos veículos de instalação da empresa podem ser levados em consideração.

O fato é que quanto menos os clientes tiverem para julgar a qualidade efetiva do serviço, mais eles buscarão esses indicadores, assim como o que vêem nos funcionários e nos processos do serviço. Esse componente proporciona ótimas oportunidades para a empresa gerar uma mensagem consistente sobre seu propósito, seu público-alvo pretendido e a natureza dos seus serviços.

Processos: “Os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivos de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços.” (Zeithaml e Bitner, 2003, p.42)

Este é o último componente que oferece ao consumidor evidências para julgar o serviço, e diz respeito ao roteiro operacional do serviço, em outras palavras, os passos que o cliente experiencia durante a prestação do serviço. Alguns serviços são simples e conseqüentemente possuem processos bastante simples, já outros apresentam um nível mais alto de complexidade exigindo do cliente uma série extensa de ações, que muitas vezes foge da lógica do consumidor, para chegar ao fim do processo. Outra característica dos processos em serviços que oferece um indicador de qualidade ao cliente é que estes podem seguir uma linha padronizada ou

individualizada. Não necessariamente nenhuma dessas duas linhas é melhor ou pior do que a outra, elas apenas servem como mais um fator no julgamento do cliente sobre o serviço.

Os três novos elementos do composto de marketing estão incluídos como elementos separados por estarem dentro do controle das empresas, e todos eles – individualmente ou combinados – podem influenciar a decisão inicial do consumidor de comprar um serviço, seu nível de satisfação após o consumo e/ou a decisão de recompra.

Modelo de lacunas da qualidade do serviço.

O modelo de lacunas trata, mais especificamente, das estratégias e processos que uma empresa pode empregar para garantir a qualidade dos seus serviços, e pode ser utilizado tanto na condução da estratégia quanto na implementação de decisões.

A lacuna do cliente: é o foco central do modelo, que representa a diferença entre as expectativas que o cliente traz consigo quando adentra a experiência do serviço, e as suas percepções sobre ele, que correspondem ao serviço que é efetivamente recebido. A intenção é preencher essa lacuna de forma que não haja diferença entre o que é esperado e o que é recebido pelo cliente, satisfazendo suas necessidades e construindo uma relação de longo prazo entre a empresa e o consumidor.

As lacunas da empresa: já estas, são as causas subjacentes à lacuna do cliente. São quatro as lacunas possíveis aqui.

Lacuna 1 (de conhecimentos) – não conhecer as expectativas do cliente.

É comum que uma prestadora de serviços falhe em atender as expectativas do cliente simplesmente por não conhece-las devidamente. Essa lacuna entre a percepção da empresa sobre essas expectativas e o que o cliente realmente espera, impossibilita sua satisfação com o serviço.

Lacuna 2 (de padrões) – não selecionar a proposta e os padrões de serviço corretos.

Mesmo quando a prestadora de serviços compreende com clareza as expectativas dos seus clientes, pode haver dificuldades em satisfazê-las, se não forem desenvolvidos as propostas e os padrões de serviços corretos, orientados para os clientes.

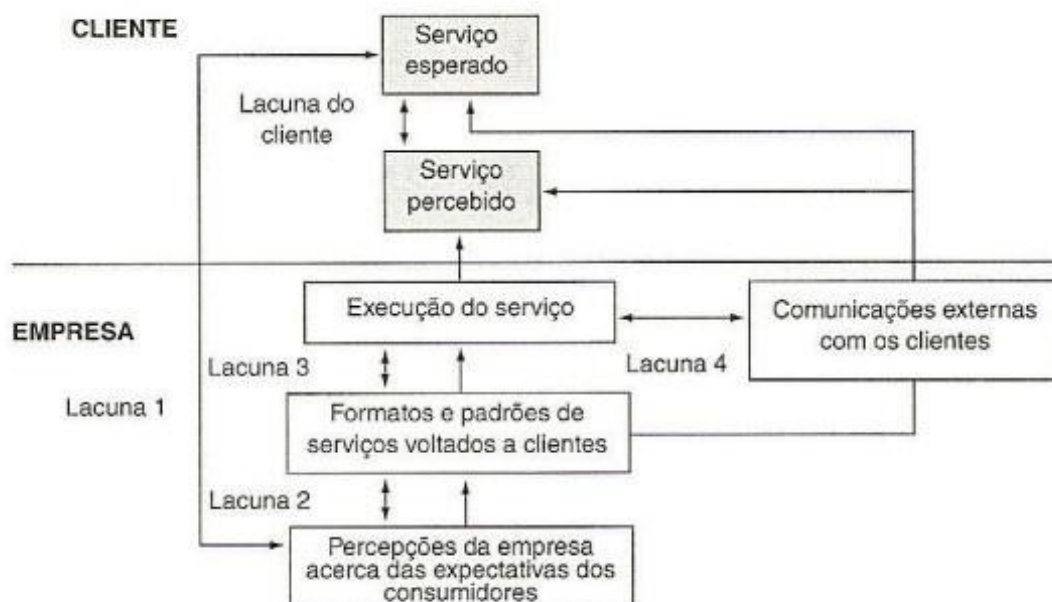
Lacuna 3 (de execução) – não executar o serviço dentro dos padrões estabelecidos.

Uma vez que a empresa compreende o que seus clientes esperam de seus serviços e define a proposta e os padrões deles, é preciso garantir que ela possua os sistemas, processos e pessoal necessários, e devidamente capacitados, para executar esses serviços da forma correta.

Lacuna 4 (de comunicações) – não cumprir o que foi prometido.

E finalmente, tomadas todas essas providências para atender as expectativas dos clientes, a empresa deve se certificar de que o que foi prometido inicialmente corresponde ao que está sendo entregue no final do serviço.

Figura IV. Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 48)

De modo geral, o modelo de lacunas de qualidade de serviços reflete que o principal objetivo do profissional dessa área deve ser eliminar a lacuna do cliente, e isso só é possível quando se eliminam as quatro outras lacunas, que dizem respeito as discrepâncias dentro da própria empresa. Fazendo isso é que aproximam-se as expectativas e percepções do cliente, aumentando sua satisfação com o serviço e criando uma relação de fidelidade com a empresa.

### 3 HISTÓRICO DA ATLÉTICA

Antes de contar a história da Atlética da ECO, é importante apresentar o contexto em que ela surgiu e existe. O universo dos jogos universitários no estado do Rio de Janeiro tem crescido muito nos últimos anos e é bastante impressionante observar o tamanho que ele já alcança.

Mas primeiramente, o que é uma Atlética? Qual é o seu propósito e como ela atua dentro da Universidade? Basicamente, uma Associação Atlética Acadêmica é uma instituição formada pelos alunos de uma universidade ou faculdade (seja ela pública ou particular) cujo objetivo é montar e gerir equipes esportivas (também compostas pelos alunos) a fim de participar de competições esportivas representando a Universidade a qual pertencem. Cabe à atlética administrar essas equipes, o que significa, por exemplo, mas não somente: contratar técnicos e professores, providenciar locais e material esportivo para os treinos, engajar os alunos para participarem como atletas e/ou torcida, e buscar patrocínios, apoios ou outras fontes de renda para financiar toda essa empreitada.

No Rio de Janeiro existe um mercado crescente de jogos universitários, não tão grande quanto o de estados como São Paulo, Minas Gerais ou Rio Grande do Sul, mas bastante considerável. As universidades tem times gerais (ou seja, que podem ser compostos por alunos de qualquer curso da universidade) que participam de até competições de nível nacional, como é por exemplo o caso do time de vôlei masculino da Universidade Federal de Juiz de Fora que participa da Super Liga Brasileira de Vôlei<sup>1</sup>, mas o que tem se observado nos últimos anos é cada vez mais a criação dos times dentro dos próprios cursos, para a participação em competições menores. Isso é bastante compreensível se pararmos para pensar na dificuldade que é entrar para um time que tem uma gama tão grande de potenciais atletas para escolher. A UFRJ, por exemplo, é uma Universidade que tem mais de 40 mil alunos e o seu time geral de vôlei pode inscrever numa competição apenas 14 jogadores. A criação das Atléticas e de campeonatos menores de cada curso, permite que muito mais alunos componham esses times e se aproximem do esporte.

Até o ano de 2011 existiam poucas atléticas ativas na UFRJ, sendo somente as de Medicina e de Direito consideradas as mais relevantes. Elas participam,

---

<sup>1</sup> A Super Liga é o atual campeonato brasileiro de vôlei, que ocorre anualmente e em 1994 substituiu a Liga Nacional. (SUPERLIGA, 2014)



respectivamente, das Olimpíadas Regionais dos Estudantes de Medicina (OREM) e dos Jogos Jurídicos (JJ) que são competições que reúnem apenas atléticas desses cursos onde elas competem entre si. Foi nesse ano que a Atlética de Engenharia, a mais antiga da UFRJ (fundada em 1941), foi reativada depois de anos sem funcionamento e que surgiu a Atlética de Comunicação Social.

### 3.1 2011

A Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna (AACBV) foi fundada no ano de 2011 a partir da iniciativa de alguns alunos da Escola de Comunicação da UFRJ (Eco-UFRJ) e seu nome é uma homenagem à um dos mais notórios alunos que já passaram por este curso, o famoso Bussunda<sup>2</sup>.

A fim de difundir a prática esportiva entre os alunos da Eco-UFRJ e representar a instituição no desporto universitário amador, os alunos tomaram essa iniciativa para organizar uma atlética dentro do curso, paralelamente a amigos que começavam o mesmo movimento em outras instituições de ensino superior cariocas, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, as Faculdades Integradas Hélio Alonso - FACHA e a Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM.

Em outubro foi criada no Facebook a página oficial da AACBV (ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA, 2011a) que serviu a partir de então como primeiro canal de comunicação entre a atlética e os alunos da Universidade, assim como principal meio de divulgação das notícias e novidades sobre a mesma. Posteriormente também foi criado um grupo para reunir todas as pessoas envolvidas com a atlética, entre elas a diretoria, atletas e os alunos interessados apenas em ir às competições como torcedores. Os dois existem até hoje e são bastante usados, sendo que a página oficial assume uma posição mais de canal de comunicação da Atlética com o mundo exterior, e o grupo um lugar onde há maior interação entre os usuários e a diretoria, em quaisquer assuntos relacionados à atlética.

Juntando-se com as outras três recém fundadas atléticas já mencionadas, a AACBV montou um pequeno campeonato de futebol de areia para testar um evento

---

<sup>2</sup> Bussunda é o nome artístico do jornalista, ator, humorista e dublador brasileiro, Cláudio Besserman Vianna (25 de junho de 1962 – 17 de junho de 2006) que ficou mais conhecido por sua participação no programa humorístico Casseta e Planeta.

esportivo interuniversitário do curso de comunicação. Com o sucesso do campeonato, esses grupos decidiram levar a diante a iniciativa e começaram os preparativos para a criação de um evento esportivo do próprio do curso.

### 3.2 2012

Nesse ano a AACBV, em parceria com as atléticas das faculdades de comunicação da Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), PUC-Rio, Faculdade CCAA, ESPM, Universidade Veiga de Almeida (UVA) e FACHA, fundou os Jogos Universitários de Comunicação Social (JUCS). O evento foi organizado pela JC2 Esportes, empresa produtora de eventos esportivos universitários, contratada pelas oito atléticas fundadoras, e seguia o mesmo molde das competições já existentes na época, por exemplo o OREM e o Intereng. O campeonato contava com as seguintes modalidades:

- basquete feminino e masculino
- vôlei feminino e masculino
- handebol feminino e masculino
- futsal feminino e masculino
- futebol de campo masculino
- jiu-jitsu masculino
- cabo-de-guerra feminino e masculino

Sendo assim, o ano de 2012 foi basicamente dedicado à ida ao primeiro JUCS, que se realizou em novembro, na cidade de Juiz de Fora.

Em abril, a AACBV organizou sua primeira festa a fim de promover-se e arrecadar fundos, a recepção de calouros do semestre de 2012.1 – “I Love College”. O evento foi bem sucedido e permitiu a compra dos primeiros materiais esportivos para os treinos, e no fim do mês foram abertas as inscrições para todos os times.

Porém, nesse mesmo ano a atlética já enfrentaria seu primeiro desafio: em maio, as universidades públicas entraram em greve e, sem aulas, a comunicação com os alunos do curso ficou bastante prejudicada. Alcançar os alunos para montar os times de todas as modalidades foi bem mais difícil, mas graças a um bom trabalho nas redes sociais e também no boca-a-boca, as equipes foram tomando forma e no segundo semestre, antes mesmo do fim da greve, puderam começar os treinos para a competição do fim do ano. Nessa época a atlética contava com apenas dois técnicos

profissionais, na modalidade do basquete feminino e em ambos os futsais feminino e masculino e futebol de campo. Os outros esportes (handebol, volêi e o basquete masculino) era ensinados voluntariamente pelos próprios alunos-atletas que já haviam jogado essas modalidades anteriormente em outras oportunidades.

Figura V. Cartaz usado na campanha do Facebook para convocar atletas e membros para a Atlética.



Fonte: AAACBV (2011b)

Com o início dos treinos as coisas voltavam a se encaminhar e a atlética começou a se desenvolver. Criou-se o escudo da AAACBV e, para promover a instituição e a competição que estava chegando, foi lançado um concurso para a criação do mascote da atlética, onde o vencedor ganharia o pacote de festas do JUCS.<sup>3</sup> O mascote escolhido foi um tubarão em razão do curso de comunicação se

---

<sup>3</sup> No JUCS, além dos jogos durante o dia, são realizadas três festas a noite para os participantes. Qualquer participante pode ir sem comprar as festas, comprando convites individuais para só uma ou duas, ou comprando o pacote inteiro que vem com os três convites e geralmente tem um desconto em cima do total.

localizar no Campus da UFRJ da Praia Vermelha, surgindo assim os “Tubarões da Praia Vermelha”, que era como a torcida da Eco se auto intitularia dali para frente.

Figura VI. Escudo Oficial da AAACBV



Fonte: AAACBV (2012a)

Figura VII. Escudo da AAACBV com o mascote da torcida.



Fonte: AAACBV (2012b)

Além do campeonato geral e dos individuais por modalidade, existe mais um prêmio nos JUCS: o de melhor torcida. Ele é julgado pela organização do evento, no caso os membros da empresa JC2 Esportes, e dado à faculdade que leva a delegação mais animada, criativa e presente nos jogos. Com isso em mente a AAACBV criou dois braços independentes, porém relacionados à atlética: a Bateria e a Torcida Organizada.

Para a bateria, a AAACBV contou com o patrocínio da Zuêra Produções<sup>4</sup> que financiou a compra dos primeiros instrumentos. Assim começaram o recrutamento de interessados para tocar na bateria e os ensaios. Com o tempo, várias versões de músicas conhecidas foram feitas pela bateria, e para promovê-las foi criado o canal da AAACBV no Youtube. (ATLÉTICAECO, 2012)

Figura VIII. Escudo da Bateria Universitária Zuêra UFRJ.



Fonte: Zuêra – bateria da atlética (2012)

Já a Torcida começou sem nenhuma verba específica. Ela precisava de material, como por exemplo bandeiras, faixas, cartazes, etc.... Mas no início esses materiais foram adquiridos e/ou produzidos apenas com contribuições pessoais dos próprios alunos. Mais adiante, com uma generosa contribuição de um professor da faculdade para a atlética a fim de ajudar a levantar a iniciativa dos alunos é que foi

---

<sup>4</sup> Fundada no Rio de Janeiro em maio de 2000, a Zuêra é uma produtora de áudio especializada em publicidade, shows e filmes. (ZUÊRA, 2013)

possível mandar confeccionar e comprar alguns dos maiores materiais como os bandeirões da torcida e a caixa de som usada nas arquibancadas. Mesmo assim, a Torcida Organizada dos Tubarões da PV é um braço independente da Atlética e não recebe dinheiro da diretoria, tudo que é produzido por ela (excetuando-se esses materiais iniciais) é fruto das contribuições pessoais dos alunos que assumem a sua liderança voluntariamente. Outro braço da atlética que surgiu mais a frente, às vésperas da competição, e foi um diferencial da torcida foi a equipe de “cheerleaders” (líderes de torcida), inspirada nas faculdades americanas, composta por alunas da Eco envolvidas com a atlética.

Figura IX. As líderes de torcida no JUCS 2012 com o troféu de Melhor Torcida.



Fonte: acervo pessoal (2012)

Em novembro, no JUCS, o desempenho da AACBV ficou abaixo do esperado. Como já foi comentado, a falta de técnicos profissionais prejudicou bastante a área esportiva e chegando a apenas três finais, onde ficou com o ouro no basquete feminino e a prata no handebol masculino e no cabo-de-guerra feminino, a atlética da UFRJ terminou o campeonato

classificada em quarto lugar. O pódio ficou com as atléticas da PUC-Rio em terceiro, FACHA em segundo e ESPM campeã da primeira edição. Porém, o título de Melhor Torcida foi concedido à AAACBV que se destacou, com folga, como a torcida mais criativa, presente e animada.

Voltando ao Rio de Janeiro, realizou-se uma reunião da atlética para reestruturar a diretoria, avaliar o resultado do ano e debater os futuros rumos da AAACBV. Foi decidido que o foco para 2013 seria a parte esportiva. Técnicos profissionais seriam contratados para todas as modalidades e os esforços da diretoria seriam concentrados em conseguir mais atletas para os times, melhores locais e materiais de treino.

A partir de então a atlética assumiu o seu atual formato de organização onde a disposição de cargos se dá da seguinte forma:

- Presidente e Vice Presidente: responsáveis por representar a Atlética perante a UFRJ, em reuniões internas ou externas que demandem a presença da AAACBV e administrar o funcionamento harmônico das diretorias entre si e individualmente.

- Diretoria Financeira: responsável pela administração de toda a receita da AAACBV.

- Diretoria Esportiva, subdividida por modalidades: responsável pelo gerenciamento dos times, ou seja, a contratação de técnicos, recrutamento de novos atletas, administração dos atletas em atividade, manutenção do material esportivo e obtenção de locais de treino. Cada time conta com um coordenador que é responsável por fazer a ponte entre a diretoria e os atletas, resolvendo quaisquer problemas referente à sua modalidade.

- Diretoria Operacional, subdividida em Marketing, Eventos e Comercial: responsável por toda a comunicação da Atlética. Cabe ao marketing cuidar das redes sociais e divulgar todas as informações novas ou necessárias para garantir o bom funcionamento da atlética, bem como promover todas as atividades realizadas por ela. Manter atualizados todos os canais de comunicação que a Atlética dispõe e facilitar a comunicação dos alunos da ECo com a diretoria. A parte de eventos é responsável por montar ou participar da organização de qualquer evento que envolva a AAACBV (por exemplo: festas para arrecadação de dinheiro, apresentação da atlética aos calouros, oficinas na semana de início do semestre, etc.). E a área comercial é responsável pela captação de patrocínios ou apoios e pela produção, compra e venda

de qualquer material da AAACBV (por exemplo: camisetas, canecas, garrafinhas, etc.).

- Braços independentes: Torcida, Cheerleaders e Bateria. São as áreas que apesar de relacionadas com a AAACBV não sofrem influência direta nem recebem apoio financeiro da diretoria. São autossuficientes e geridas pelos alunos que voluntariamente assumem os cargos de diretores dessas três áreas.

Após a reunião também foi elaborado o Estatuto da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna (anexo 1), que pauta todas essas diretrizes de como deve ser o funcionamento da instituição.

Figura X. Organograma da estrutura da AAACBV



Fonte: FARINA, Alessandra (2012)

### 3.3 2013

Em 2013 as atividades da atlética voltaram logo após o carnaval com o início da temporada de treinos para a segunda edição do JUCS. Nesse ano, a organização e as atléticas fundadoras decidiram trocar a data do evento para que esse passasse a acontecer anualmente no primeiro semestre, possibilitando a participação em outros eventos nos meses restantes.

No início do semestre letivo, foi organizada a primeira apresentação oficial da atlética à faculdade. Esse já é um evento oficial da AAACBV que acontece todo semestre no início das aulas, tanto para apresentá-la aos ingressantes na Eco, quanto



para atualizar os alunos mais antigos do curso sobre o que está acontecendo com a atlética, como anda seu desempenho e quais são as perspectivas para o futuro. Nessa primeira apresentação também foram apresentados os novos técnicos contratados para assumir as modalidades que não eram ensinadas por profissionais e foi prestada uma homenagem ao professor Márcio Tavares Amaral, tido por todos como padrinho da Atlética pela sua doação no ano anterior, onde foi revelado ao público o bandeirão feito com a sua caricatura.

No final do semestre, no final do mês de maio e início do mês de junho, aconteceu a segunda edição do JUCS. Como previsto, com os esforços coletivos de toda a atlética voltados para a parte esportiva, o desempenho da AAACBV foi bastante superior ao do ano anterior, classificando-se em segundo lugar geral da competição. A atlética chegou a cinco finais, conquistando o ouro em três delas: basquete feminino que conquistou o seu bicampeonato, e handebol feminino e futsal masculino que ganhavam o ouro inédito. O handebol masculino e o cabo-de-guerra feminino mantiveram o desempenho da primeira edição conquistando o bi vice campeonato nas duas modalidades, e no geral o restante dos times se classificou acima do resultado de 2012, garantindo a excelente colocação na competição e comprovando o evidente progresso da área esportiva da atlética. O prêmio de melhor torcida não veio nesse ano, ficando com a delegação da UFF, mas a delegação da UFRJ foi novamente apontada como uma das favoritas ao troféu.

Durante esse ano houve um esforço das atléticas da UFRJ para organizar a segunda edição do Interminerva, um campeonato nos mesmos moldes dos interuniversitários, porém somente entre os cursos da Federal do Rio de Janeiro. Em 2012 foi organizada uma edição do Interminerva mas a AAACBV não fora convidada a participar visto que ainda estava no início da sua formação e no processo de montar as equipes para competir. O campeonato de 2013 chegou a ser todo planejado, mas a falta de disponibilidade de datas que funcionassem para todas as atléticas impediu a sua realização, adiando-a para o futuro sem previsão de remarcação.

No segundo semestre de 2013 alguns acontecimentos marcaram a história da AAACBV mostrando a relevância que ela havia alcançado, mesmo com tão pouco tempo de existência. Primeiramente, dois outros cursos da Praia Vermelha (Administração e Economia) decidiram também montar suas atléticas e vieram à diretoria da atlética de comunicação pedir orientação nesse processo. Além disso, a AAACBV foi convidada a participar do Super 15, um campeonato que reuniu as

maiores atléticas do Rio de Janeiro, sem limitações de curso ou faculdade. Isso mostrou o respeito e valor que a atlética da ECo havia conquistado desde sua fundação, e como havia se estabelecido como uma instituição que com dois anos de vida já era reconhecida como uma das grandes atléticas da UFRJ, a maior faculdade dentro do cenário do esporte universitário amador.

O desempenho da atlética no Super 15 não foi impressionante, mas correspondeu às expectativas. Sem conseguir levar os times de vôlei (feminino e masculino), de futebol de campo e de handebol masculino, a AAACBV já saía em desvantagem em relação às outras atléticas, que participavam com todos os times, por não disputar a mesma quantidade de pontos. Mas, terminando em décimo segundo lugar entre as vinte atléticas que participaram da competição, o consenso é que a participação no evento foi muito benéfica para a AAACBV. Ela serviu para fortalecer a posição da atlética no cenário do esporte universitário carioca, e também foi um ótimo teste para todos os times que tiveram a oportunidade de enfrentar algumas equipes com um nível técnico muito alto (em sua maioria bem superior ao nível que enfrentariam no JUCS) e realmente testar suas capacidades. Outro benefício indiscutível da participação nesse campeonato é que ele foi um ótimo incentivo para os times continuarem treinando num período que estava muito distante dos próximos JUCS. Isso diminuía muito o perigo de dispersão dos atletas, distanciamento do time e perda do interesse de participar da competição no ano seguinte, mantendo acesa a vontade de jogar nos alunos, sem interromper por muito tempo seguido o trabalho dos treinadores e progresso dos times.

### **3.4 2014**

O ano de 2014 também trouxe marcos importantes para a história da Atlética Cláudio Besserman Vianna. A temporada de treinos começou normalmente no início do ano, inclusive mais cedo do que o normal em função do calendário atípico deste ano, adiantado por causa da Copa do Mundo que se realizou no Brasil nos meses de junho e julho. A partir dessa temporada também criou-se a Carteirinha de Associado da Atlética Cláudio Besserman Vianna. Os atletas associados contribuem com uma mensalidade que ajuda a atlética com a manutenção dos materiais, pagamento dos técnicos e eventuais custos imprevistos (por exemplo, aluguel de quadra para

realização de treino) e recebem algumas vantagens como descontos nos pacotes das competições e em produtos da atlética ou condições de pagamento diferenciadas.

No início do semestre letivo de 2014.1, a já tradicional apresentação oficial da atlética trouxe uma novidade: o Ecos do JUCS. A intenção era montar uma equipe jornalística de um blog para cobrir a temporada pré-JUCS e ao mesmo tempo dar a oportunidade para os alunos do curso de comunicação, muitos deles calouros ou ainda do ciclo básico, sem nenhuma experiência na área, de terem um primeiro contato com o universo da cobertura jornalística de um evento, produzindo matérias e reportagens reais, com histórias de verdade sobre pessoas comuns envolvidas nesse contexto do JUCS. Como Leandro Resende, um dos idealizadores da ideia e editores do blog, colocou em sua primeira postagem no blog, que apresentava o projeto (RESENDE, Leandro. Blog Ecos do JUCS. 2014):

Somos um grupo de alunos da Escola de Comunicação da UFRJ cujo objetivo nada mais é do que contar as histórias do próximo JUCS, que acontece a partir de 1º de maio, de novo em Vassouras. Para isso, teremos este blog e nossas redes sociais (Facebook, Twitter e Instagram), que coexistirão de forma integrada e estão entrando no ar aos poucos. A ideia é que estes canais sejam atualizados de lá, com os resultados dos jogos, matérias e informações sobre os Jogos.

O Ecos do JUCS promoveu uma experiência única para os alunos envolvidos e produziu muitos materiais interessantes, se consolidando como uma das mais bem sucedidas iniciativas a AAACBV, e ao que tudo em dica continuará cumprindo esta função nas próximas edições de JUCS.

Também na apresentação foi lançado o documentário “A Batalha do Sombrao” (ATLÉTICAECO, 2014a) produzido pela Zuêra Produções, que trouxe a história de um dos jogos mais emocionantes do JUCS 2013, a semifinal do handebol masculino contra a PUC-Rio, que terminou com a vitória da AAACBV após um erro da arbitragem que quase acabou o jogo antes do tempo regulamentar prejudicando a UFRJ. Esse filme, além de outros vídeos produzidos sobre esse JUCS, ajuda a ilustrar a competição e transmitir a emoção de participar dela para os que não a conhecem, e é um ótimo recurso que a Atlética possui para recrutar novos membros.

Em março, a Atlética foi reconhecida pela Diretoria do Curso de Comunicação Social da UFRJ como Instituição da faculdade e representativa da Universidade, o que seja talvez um dos feitos mais importantes na história da AAACBV, já que a partir daí ela passa a representar a UFRJ em caráter oficial.

Encerrando a temporada do primeiro semestre de 2014, acontece em maio a terceira edição do JUCS, onde a AAACBV se classifica em terceiro lugar geral. Marcada como a edição mais polêmica do evento, com a delegação da PUC-Rio se retirando do campeonato no último dia e abandonando todas as finais que disputaria, a competição de 2014 foi bastante criticada. Além desse ato lamentável protagonizado por uma das delegações, o evento foi sediado em Vassouras paralelamente ao Intereng, sendo os dois campeonatos esportivos independentes um do outro com apenas as festas juntas. O objetivo ao juntar os dois eventos na mesma cidade para que as festas fossem unificadas, era potencializar a captação de recursos com as vendas dos convites, já que essa medida dobraria o público nas festas, para possibilitar a contratação de atrações maiores que as que normalmente se apresentariam nos dois eventos, atraindo ainda mais participantes. Mas, apesar disso teoricamente ter funcionado na parte noturna do evento, a cidade de Vassouras não teve estrutura para suportar dois eventos dessa proporção ao mesmo tempo, obrigando alguns jogos a se realizarem em locais de estrutura bastante precária, o que desagradou imensamente as atléticas participantes de ambos os cursos. Por isso, apesar de válida a tentativa, já se decidiu que a próxima edição, do ano de 2015, voltará a se realizar sozinha na cidade escolhida para a quarta edição do JUCS.

Após o JUCS a AAACBV entrou em recesso até o fim da Copa do Mundo, quando recebeu o convite para novamente no segundo semestre participar do evento que reúne as maiores atléticas do Rio, dessa vez intitulado de Os Jogos, uma nova versão do Super 15, reformulada, que será realizada no fim do mês de novembro. Desde então, os times seguem treinando para participar dessa competição e também para dar continuidade ao trabalho que levará ao JUCS 2015.

No início do segundo semestre letivo do ano de 2014, procurando aproximar-se das outras instituições da Escola de Comunicação, a Atlética lançou com um vídeo (ATLÉTICAECO, 2014b) a campanha “#eusoudaECO”, nas suas redes sociais. A campanha procura promover ações pela faculdade retratando os alunos e mostrando que antes de mais nada, e acima de tudo, todos são da ECo e tem orgulho disso, independente de com qual instituição ou atividade ele possa estar envolvido.

#### 4 O MARKETING DE SERVIÇOS APLICADO NO FUNCIONAMENTO DA ATLÉTICA

Quando analisamos o histórico da AAACBV sob a ótica do MKT de Serviços podemos perceber que todo o processo se deu de maneira planejada, porém não pensada e embasada pelos conceitos de MKT de Serviços, em outras palavras, muito do que conceituamos no segundo capítulo foi aplicado, mas de maneira pouco consciente. Isso pode ser explicado pelo fato da Atlética ser uma instituição criada e administrada exclusivamente por alunos, que estão, eles mesmos aprendendo sobre esses conceitos e estratégias, então durante todo esse processo, agiram de forma instintiva, muito já de acordo com a lógica do marketing de serviços, mas ainda pouco analítica e focada neste aspecto. Nunca houve um verdadeiro estudo do mercado onde a Atlética atua, nem foi desenvolvido um plano de marketing para a mesma, definindo esses conceitos e baseando-se neles para guiar as ações futuras da instituição. Por isso é preciso analisar como todos esses conceitos que já abordamos se aplicam no funcionamento da instituição.

O composto de marketing estendido para serviços no caso da AAACBV.

Produto – no caso de uma associação atlética acadêmica, definir o produto já é o primeiro desafio. O que essa instituição oferece? A Atlética Cláudio Besserman Vianna tem produtos tangíveis que comercializa? Sim. Camisetas, canecas, squeezes, casacos, todos esses são exemplos de bens materiais que a AAACBV vende. Mas estes produtos tangíveis e suas vendas não são o foco da Atlética, eles meramente complementam a renda e suprem uma necessidade do consumidor final de possuir itens que representem sua relação com a instituição.

Esse sim é o principal produto da AAACBV: ela mesma; *a instituição em si*. Ela é um time, como Flamengo ou Vasco, que compete em vários esportes e modalidades, todos sob a mesma camisa. Seu principal objetivo é vender essa figura, conquistando e fidelizando os clientes (no caso, torcedores e atletas) para que comprem seus produtos, frequentem as competições, torçam e joguem por ela.

Além disso, outro produto que deve ser lembrado, pois é parte tão importante do que a AAACBV oferece quanto a sua imagem, é o serviço de administração desses times, sem os quais a própria atlética não existiria. A gestão dessas equipes, contratando técnicos, providenciando local e material de treino, e garantindo a participação em competições, é um serviço prestado por ela aos atletas que se

associam, e pagam, por isso. Esses dois produtos já possuem um caráter muito mais intangível, mostrando que a natureza da AAACBV é a de uma prestadora de serviços. Uma das grandes diferenças entre os dois é a sazonalidade com que eles são oferecidos. As competições que geram viagens, onde é montada uma delegação que vai assistir os jogos e torcer, acontecem em média duas vezes por ano, e duram muito pouco, de três a quatro dias. Já as equipes esportivas “funcionam” quase o ano inteiro. Por meses antes das competições acontecerem os times já trabalham e treinam semanalmente para se preparar, fechando assim duas “temporadas” anuais de treinos, separadas apenas por algumas semanas de férias. Um dos serviços da atlética mobiliza um número muito maior de clientes, mas por um período de tempo curto e pouco frequente, já o outro movimenta menos gente, porém por um período muito mais longo, e sua própria natureza é de muito mais fidelidade entre a Atlética e seus clientes. Em resumo, o produto da Atlética é uma combinação entre: a instituição da atlética como um time, o serviço de gerência dos seus times e alguns bens materiais temáticos.

Preço – nesse aspecto, o preço flutua de acordo com o custo das coisas para a atlética. Mas, por ser uma organização sem nenhum fim lucrativo, cujo objetivo é apenas conseguir que a sua receita seja suficiente para fechar todas as contas e ser capaz de prestar um serviço de qualidade para seus clientes, a AAACBV trabalha sempre perto do preço de custo, com uma margem de lucro muito baixa.

A mensalidade dos atletas associados, por exemplo, de R\$30,00 (trinta reais), não é suficiente para cobrir todos os gastos com técnicos e material; ela serve simplesmente para compor a renda da atlética e pagar algumas contas. A precificação desse serviço é muito difícil pois, todo semestre pode variar, dependendo da negociação com os técnicos contratados, quantidade de associados pagantes, e também de custos imprevistos, como quando um material é perdido ou estragado e precisa ser substituído ou é preciso alugar uma quadra extra para treinos ou amistosos. Essas despesas extras, por serem imprevisíveis, podem afetar bastante o fechamento de cada mês.

Praça – já a praça é uma pouco mais facilmente determinada, pois a atlética atua diretamente com os alunos do curso de comunicação social da UFRJ. As suas atividades ocorrem fisicamente na própria faculdade de comunicação (no campus da UFRJ da Praia Vermelha) e nos locais dos treinos; e também nas redes sociais da AAACBV: página oficial no Facebook, grupo no Facebook, página do blog ECOS do

JUCS no Facebook, perfil do mascote Bruce no Facook, perfil da AAACBV no Twitter, perfil do Blog ECOS do JUCS no Twitter, canal da Atlética Eco no Youtube e perfil do mascote Bruce no Instagram.

Promoção – as ferramentas de promoção estão bastante relacionadas à praça onde a instituição atua. No caso da AAACBV a maior parte da sua promoção acontece online, nas redes sociais, onde é mais fácil estar constantemente atualizando os consumidores. É preciso estar sempre atento para equilibrar o produto que está sendo promovido. Ao mesmo tempo em que está se vendendo a instituição da atlética, o time, para o aluno da faculdade, é preciso estar vendendo o serviço para os atletas, tanto os alunos que representam potencialmente novos atletas associados quanto os atletas que já fazem parte das equipes, para que estes continuem engajados e satisfeitos com o serviço prestado pela Atlética. É importante promover as vitórias da Atlética para dar aos alunos do curso mais um motivo para sentir orgulho, que já é natural, de fazer parte de uma das maiores e melhores Universidades do país. Bem como mostrar que o objetivo da Atlética é somar benefícios ao curso, aproximar ainda mais os alunos da Universidade e interagir com as outras instituições da faculdade, sempre agregando vantagens a essas relações.

Pessoas – como já definidos anteriormente, as “pessoas” são todos os agentes humanos envolvidos no serviço, em qualquer uma de suas etapas, basicamente os funcionários da empresa e seus clientes. No caso da AAACBV é importante pensar quem exatamente representa cada um desses segmentos, pois, como é complexo definir o seu produto, é igualmente complexo definir o seu cliente.

Para um cliente “leigo” (na falta de um termo mais adequado), um aluno aleatório do curso de Comunicação Social da UFRJ, os “funcionários” da Atlética podem ser, além da diretoria que administra todas as atividades, os atletas que jogam pela AAACBV. Porém, os atletas também são clientes da atlética, e uma fatia importantíssima desse grupo inclusive, pois eles consomem o produto principal que ela oferece: o serviço de administração das equipes esportivas.

Logo, podemos aceitar os membros da diretoria e coordenadores das modalidades como os funcionários da empresa, e os atletas e alunos da Eco como os clientes, sendo os primeiros o principal grupo que merece a atenção especial da instituição pois podem afetar a percepção dos outros clientes, no caso os alunos não associados à atlética.

Evidências físicas – aqui, qualquer elemento tangível relacionado aos serviços prestados pela atlética é levado em consideração e influencia na percepção do cliente. Os locais de treinamento, por exemplo, são ótimos para ilustrar esse aspecto. Espera-se que as quadras desportivas estejam em boas condições de uso (bem conservadas e equipadas), sejam bem localizadas (bairros centrais e de fácil acesso) para atender a maioria dos atletas com facilidade e garantir um alto índice de presença nos treinos, tenham uma ampla grade de horários para poder se ajustar à disponibilidade de cada time, e tudo isso a preços acessíveis. Se todos esses critérios forem preenchidos, podem ser encarados como evidência física da qualidade do serviço.

Outra evidência física que contribui para essa percepção positiva dos potenciais clientes são os produtos físicos que a atlética vende. Casacos, camisetas, canecas e squeeze (garrafinhas plásticas) são produzidos em vários modelos, com as cores e os escudos da AAACBV e também da UFRJ. Quanto mais esses produtos são vendidos e usados pelos alunos do curso maior a visibilidade que eles dão à atlética, fora que, sendo produtos úteis e de qualidade, ajudam a reforçar na cabeça dos clientes essas qualidades sobre a própria instituição.

Figura XI. Algumas das blusas e garrafinhas da AAACBV.



*Fonte: acervo pessoal (2014)*

E finalmente, uma evidência que poderia não ser relacionada aqui nesse tópico dependendo da interpretação de cada observador, mas que de fato afeta a percepção dos clientes, são os resultados e o desempenho nas competições. Troféus, medalhas



e prêmios em geral, indicam que os objetivos da instituição estão sendo alcançados, reforçando a ideia que o serviço proposto por ela está sendo bem feito.

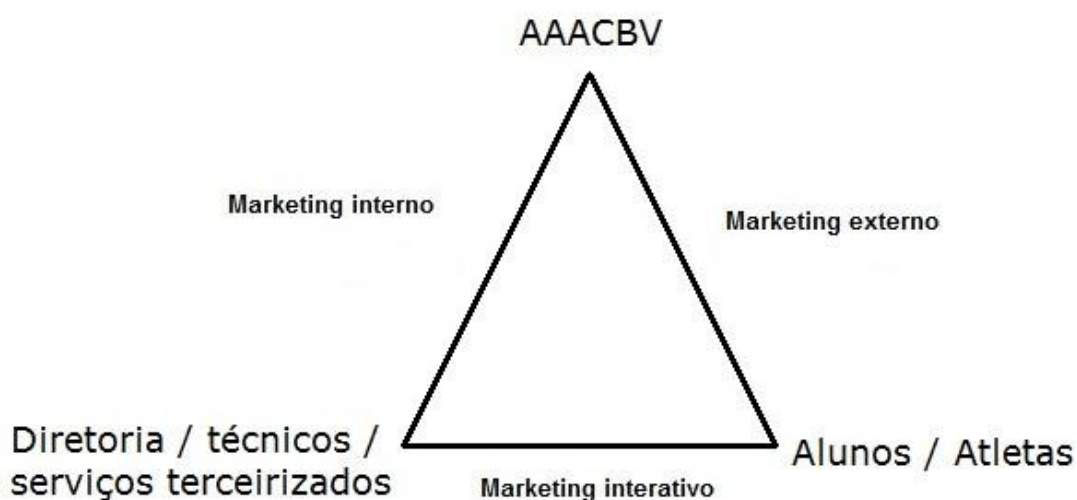
Processos – no caso de uma atlética acadêmica, os processos diretamente executados pelos seus funcionários (diretoria) não são muitos longos ou complexos, pois frequentemente dependem bastante dos processos executados pelos funcionários terceirizados. A venda de bens materiais, pacotes para as competições, cobrança das mensalidades, entre outros, são processos mais curtos e simples. Para ilustrar melhor essa análise, pensemos nas competições e viagens que acontecem sazonalmente. Nelas, a maioria dos processos e serviços é fornecido por terceirizados: o ônibus que realiza a viagem até o campeonato e transporte durante o mesmo; o hotel onde a delegação se hospeda; etc. Todos os serviços terceirizados contratados pela AAACBV procuram ser sempre os melhores possíveis, mas é impossível garantir a execução perfeita desses serviços nessas condições. Com certeza por isso existe uma zona de tolerância dos clientes um pouco maior do que a que normalmente existiria, mas é inegável que estes processos acontecendo com facilidade mostra organização e planejamento por parte da atlética, o que influencia positivamente a opinião do consumidor.

Outro bom exemplo de como os processos nessa área podem ser imprevisíveis é o trabalho dos técnicos dos times, que não são terceirizados, mas possuem autoridade e autonomia dentro de quadra para treinar e comandar os times da forma que julgarem melhor. Logo, é impossível padronizar esse aspecto, no caso da AAACBV. O que pode ser feito (e é) pela diretoria é acompanhar sempre de perto o trabalho que está sendo desenvolvido com os times, para garantir que eles estão de acordo com as expectativas do cliente e o que foi prometido pela atlética.

#### O Triângulo do Marketing de Serviços na AAACBV

Como podemos ver na figura abaixo, no triângulo do marketing de serviços da atlética, os três grupos de agentes centrais que encontramos são: a AAACBV (empresa); a diretoria da atlética, técnicos e prestadores de serviço terceirizados (funcionários); e alunos da faculdade e atletas dos times (clientes). É entre eles que ocorrem as relações de marketing externo, interno e interativo que garantem o funcionamento da atlética, a geração e a entrega das promessas feitas aos clientes.

Figura XII. O Triângulo do MKT de Serviços aplicado no caso da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna.



Fonte: FARINA, Alessandra (2014)

O grupo de funcionários inclui a diretoria da atlética, pois nesse caso a empresa não é uma organização enorme que conta com centenas de funcionários. A AAACBV funciona com uma equipe de, no máximo, 15 pessoas (sem contar os treinadores) que são responsáveis por realizar e supervisionar todos os processos e serviços prestados por ela. Por isso, apesar da diretoria basicamente representar o grupo do topo da pirâmide, a "empresa", ela também precisa ser considerada do grupo "funcionários" pois é composta por todas as pessoas que executam os serviços da atlética.

#### O MKT Externo

A relação entre a empresa e o cliente é onde são geradas as promessas. No caso dessa relação com os atletas da instituição como os clientes, a AAACBV vende a possibilidade de praticar um esporte, fazer parte de um time, defender o nome da Universidade. Ela se propõe a contratar um técnico, providenciar o local e o material necessários para que os treinos aconteçam e organizar ou participar de competições para que o time jogue.

Isso tudo é comunicado ao cliente por meio das redes sociais; da promoção boca-a-boca que é feita na faculdade, em eventos oficiais como a apresentação semestral da atlética ou mesmo pelos corredores do prédio da comunicação social em conversar informais entre os alunos e membros da diretoria; das experiências que os

atletas vivem indo aos treinos para "testarem" e conhecerem os serviços; entre outras oportunidades de comunicação entre esses dois agentes.

É de suma importância a comunicação de mão dupla nessa relação para que a AAACBV entenda quais são as expectativas que os atletas têm sobre seus serviços, onde elas estão sendo correspondidas e onde não, para que sejam tomadas as providências necessárias para que isso deixe de acontecer; e também para que os atletas entendam quais são os limites dentro dos quais a instituição trabalha e o que podem ou não esperar, evitando que se construam expectativas impossíveis de serem atendidas.

Outra possibilidade nesse mesmo tipo de relação é a que é estabelecida entre a atlética e os alunos do curso, que não são associados a AAACBV, como clientes. Nela, a oferta de serviços é mais sazonal e geralmente acompanha as competições nas quais a atlética compete. Nesse caso, os serviços que a AAACBV oferece são vários e de naturezas variadas também. O pacote da viagem para a competição (que inclui a estadia, transporte e acesso aos jogos durante a viagem), as festas (que acontecem na viagem ou os eventos que antecedem os torneios e são organizados para arrecadação de fundos), os times (que são vistos aqui como um produto que vai ser consumido pelos torcedores que viajam para acompanhar e torcer por eles) e os próprios produtos físicos (camisas, canecas, etc) que os torcedores podem adquirir para aprofundar ainda mais essa experiência e relação com as equipes e a atlética.

O aluno-cliente quer comprar uma viagem que vá lhe proporcionar uma experiência positiva, onde ele espera se divertir torcendo pelos times da sua universidade de dia e indo às festas de noite, viver a satisfação de vê-los ganhando, poder se orgulhar de fazer parte dessa faculdade. As expectativas nessa relação devem ser administradas com muita atenção e cuidado, porque envolvem fatores absolutamente intangíveis como orgulho e diversão, e dependem de fatores que fogem do controle da atlética, como o resultado de um jogo (o trabalho desenvolvido pelos times procura diminuir essa imprevisibilidade, mas no esporte ela sempre é um risco). Por isso, aqui também a comunicação de mão dupla é vital, para garantir que os clientes não desenvolvam expectativas impossíveis.

#### O MKT interno

Essa relação entre empresa e funcionários, o endomarketing, é que garante o cumprimento das promessas geradas para os clientes.

Aqui, temos um caso bastante específico (e muito interessante) de funcionários envolvidos na execução dos serviços: a diretoria da atlética que trabalha sem receber nada em troca, nem mesmo, por exemplo, isenção da mensalidade para diretores que também são atletas. Todos os membros que a compõem trabalham de graça, simplesmente pelo objetivo final de vê-la funcionando e dando certo. É uma situação onde a emoção sobrepuja qualquer racionalidade ou compensação material. O orgulho de fazer parte da UFRJ e administrar uma instituição que a representa, significa mais para esses “funcionários” do que as recompensas materiais. É uma relação de extrema fidelidade, e está constantemente sendo testada e colocada a prova. Por isso mesmo é imprescindível que esses funcionários estejam satisfeitos, para que possam continuar trabalhando a favor da instituição, sempre motivados e eficientes.

Essa satisfação e motivação vem geralmente do bom desempenho da atlética nas competições, reconhecimento do progresso dos times e reconhecimento demonstrado pelos clientes, todos estes, fatores que geralmente são consequências naturais de um trabalho bem feito por parte da atlética, formando assim um ciclo virtuoso onde a satisfação dos funcionários desencadeia uma sequência de fatos que acaba por gerar uma satisfação ainda maior dos próprios funcionários.

Além da diretoria, existem dois outras “categorias de funcionários” neste grupo: os técnicos e os serviços terceirizados. É importante que os treinadores também estejam satisfeitos, pois é a execução bem feita do seu trabalho que traz as consequências mais positivas para a atlética e ajuda a promover todos os serviços que ela oferece. Para isso é preciso estar sempre em dia com os pagamentos, garantir sempre o local e o material de treino necessários, manter os times motivados e presentes para que o esforço e mobilização para os treinos não sejam em vão, basicamente dar o suporte que for necessário para auxiliar os técnicos a realizarem o seu trabalho da melhor maneira possível.

Já os serviços terceirizados são os mais “distantes” nessa relação, mas mesmo assim é preciso dedicar uma atenção especial a eles, pois podem afetar toda a experiência dos clientes. Um hotel, por exemplo, que sofre com problema de falta de água quando superlotado, não será capaz de receber a delegação para uma competição; ou uma empresa de ônibus que manda um carro com o ar-condicionado defeituoso pode gerar uma viagem tão desconfortável que já deixa os clientes pré-dispostos a enxergarem mais falhas durante a experiência da viagem. É importante

também sempre manter uma boa relação com essas empresas fornecedoras para minimizar a chance de problemas e garantir que caso algum ocorra, elas se empenharão em resolvê-lo o mais eficientemente possível.

#### O MKT Interativo

Do ponto de vista do cliente, essa é relação mais importante pois é quando ele interage com a empresa, e pode avaliar na mesma hora se as suas expectativas estão sendo atendidas ou não. Ela é importantíssima porque pode definir a opinião final do cliente em um breve instante. No caso, alguns dos serviços prestados pela AAACBV, possuem uma natureza um pouco menos imediatista e essas opiniões podem levar um pouco mais para se formar, dando a oportunidade para a organização de remediar esses problemas. Por exemplo, um aluno que logo no início de uma viagem de campeonato tem a sua bagagem guardada em um lugar ruim do compartimento do ônibus e chega no destino com todos os seus pertences molhados por uma falha na vedação contra chuva, pode ter tido sua experiência completamente estragada, ou pode achar outros aspectos da viagem tão positivos que amenizem o incidente inicial e acabe saindo com um saldo positivo da viagem.

Mas mesmo assim é preciso estar atento, pois primeiras impressões são muitos marcantes e às vezes são suficientes para acabar com qualquer possibilidade de uma futura relação com o cliente. Um atleta que for a um treino e achar que não teve um bom desempenho ou que os métodos do treinador não estão dentro do que ele esperava, pode voltar mais uma vez para confirmar suas impressões (se elas não forem tão negativas); mas pode haver casos mais sérios onde o cliente simplesmente descarta qualquer possibilidade de voltar e tentar de novo.

Por isso é preciso que todos os funcionários envolvidos com a AAACBV tenham sempre em mente que é muito importante trabalhar a imagem da atlética para atrair e conquistar novos consumidores, assim como para manter os antigos. Principalmente os membros da diretoria, que são geralmente o primeiro contato da AAACBV com os clientes, precisam estar aptos e disponíveis para atender qualquer solicitação ou dúvida eficientemente. Também é muito importante que todos os funcionários estejam abertos e atentos aos feedbacks fornecidos pelos clientes (que nem sempre serão literais, como elogios ou críticas; mas podem se manifestar de diversas formas, como a diminuição da frequência de um atleta nos treinos ou um aluno que estava sempre presente nos eventos e de repente para de frequentá-los).

## O Modelo de Lacunas de Qualidade

No modelo de lacunas da qualidade do serviço, podemos avaliar quais estratégias e processos a AAACBV deve adotar e implementar para garantir a boa execução dos seus serviços. Podemos observar também onde está havendo uma diferença entre o serviço pretendido e o serviço entregue, para identificar as lacunas que não estão sendo devidamente preenchidas e resolver estas questões.

### A lacuna do cliente.

É o foco central desse modelo, onde o objetivo é que a percepção do cliente sobre o serviço recebido corresponda às suas expectativas iniciais, não deixando espaço "vazio" nessa lacuna. Por isso, o feedback do cliente final é sempre muito importante, pois é ele que permite avaliar se essa lacuna está sendo devidamente preenchida.

É preciso estar sempre presente no campo observando a interação dos funcionários com os clientes, mostrar-se aberto a críticas ou sugestões, e realizar pesquisas de satisfação para poder compreender quais são as expectativas iniciais que o cliente tem sobre o serviço que vai adquirir. Explicando melhor, nesse caso, é importante que a diretoria vá frequentemente nos treinos para supervisionar a atuação dos treinadores e avaliar o progresso dos times, além de mostrar-se disponível para que os atletas possam comunicar qualquer problema que possa haver. Mostrar disponibilidade física (além de um bom retorno online pelas redes sociais, é claro) também é importante, e não só nos treinos com os atletas, mas também na faculdade com os alunos não associados.

### As lacunas da empresa.

Se a lacuna do cliente apresentar uma discrepância muito grande entre o objetivo e a entrega do serviços, é nas lacunas da empresa que encontraremos a falha que está causando esse problema.

Lacuna 1 - essa, como já foi definido anteriormente, é a lacuna "de conhecimentos". Pode ocorrer um problema de comunicação onde a AAACBV entende que os atletas e alunos da ECo esperam uma coisa dos seus serviços, quando na realidade as expectativas desses clientes é outra completamente diferente. Para minimizar essa possibilidade é importante, como já explicamos no item acima, que os canais de comunicação entre a AAACBV e os atletas/alunos estejam funcionando adequada e constantemente.

Os atletas da AAACBV esperam que os técnicos sejam profissionais e comprometidos com os times, que a mensalidade paga seja bem administrada para o crescimento da atlética e garantia dos serviços (por exemplo, manutenção dos materiais esportivos, uniformes oficiais, locais de treino adequados, etc.), que a Atlética trabalhe sempre com o seu interesse em primeiro lugar, entre outros exemplos. Os alunos da ECo esperam ter e torcer por times que sejam vitoriosos e representem a excelência da UFRJ, mais uma vez, em qualquer que seja o campo de atuação; que as competições e viagens das quais participam sejam agradáveis e aconteçam sem grandes problemas ou imprevistos; e até mesmo que os produtos materiais vendidos pela atlética sejam úteis e duráveis.

É preciso estar sempre ciente de todas essas expectativas e necessidades para trabalhar para atendê-las sem negligenciar nenhuma delas.

Lacuna 2 - no caso da segunda lacuna, a "de padrões", pode haver falha na comunicação se as propostas e padrões errados forem aplicados. Por isso, é importante que após conhecer as expectativas dos atletas e alunos, todos os serviços que a atlética oferecem sejam pensados orientados para eles, para resolver as necessidades específicas desses clientes da melhor maneira possível, quase personalizada. Por exemplo, não adianta contratar um técnico para uma das modalidades, se ele não se encaixa na proposta de comprometimento que a atlética almeja, e se ele está fora dos padrões de dedicação, profissionalismo, ética e excelência que se espera da instituição.

A AAACBV se orgulha de ser uma instituição representativa da UFRJ, o que por si só já pré-estabelece padrões de excelência a serem mantidos em qualquer atividade que seja realizada relacionada à ela. Logo, essa filosofia não poderia deixar de fazer parte do pensamento da Atlética da ECo.

Lacuna 3 - a lacuna "de execução" compreende todas as atuações envolvidas no processo de realização do serviço. A AAACBV precisa garantir que possui os sistemas, os processos e o pessoal capacitado para executar o que foi proposto, dentro dos padrões estabelecidos. Por isso, como também já foi citado acima, é importante que a diretoria esteja sempre presente, acompanhando essa execução: nos treinos, eventos e dia-a-dia, observando as interações com os atletas e alunos, e se elas estão acontecendo corretamente. Além disso, também é necessário estabelecer processos de administração que facilitem o fluxo de trabalho dos próprios funcionários e dar uma atenção especial ao recrutamento e treinamento de

novos membros, para capacitá-los a darem continuidade ao trabalho da atlética (visto que a AAACBV é uma instituição administrada pelos alunos do curso de Comunicação Social, a rotatividade dentro da diretoria é bastante alta, a medida que os alunos mais antigos se formam e deixam novos alunos em seus lugares).

Lacuna 4 - e finalmente, na última lacuna do modelo a "de comunicações", é preciso se certificar de que, depois de todas essas medidas acima estudadas e tomadas, o que foi prometido inicialmente é o que está sendo entregue. A Atlética precisa testar os serviços e a satisfação dos clientes após o seu consumo para saber se tudo ocorreu dentro do previsto e os objetivos da venda foram alcançados. Podem ser realizadas entrevistas e pesquisas de satisfação para avaliar esse sucesso ou fracasso, no caso de um saldo negativo nas pesquisas, e entender onde persistem os problemas e como proceder para solucioná-los.

Se todos esses conceitos forem aplicados corretamente, eliminam-se as quatro lacunas da empresa, e conseqüentemente a lacuna do cliente. Dessa forma, a percepção do cliente sobre os serviços corresponderão às suas expectativas, fortalecendo uma relação de fidelidade com a empresa.



## 5 CONCLUSÃO

Como o intuito de analisar a utilização do Marketing de Serviços no funcionamento da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna, esse trabalho primeiramente realizou levantamentos bibliográficos acerca do tema, buscando identificar, posteriormente, quais dos seus conceitos e estratégias são utilizados pela instituição e como isso ocorre. Assim, podemos concluir que:

Por mais que não seja um processo consciente realizado pelos membros da diretoria da atlética, muito do marketing de serviços já era naturalmente aplicado no funcionamento dela.

Apesar da AAACBV oferecer mais de uma opção de serviço, é visível que o seu principal produto é a gestão das equipes esportivas, que tem o maior período de oferta e duração, logo, seus principais clientes devem ser os atletas associados. Por isso, é importante que os esforços da instituição se concentrem em recrutar novos atletas e fidelizar os já associados, garantindo que a prestação desse serviço para eles esteja acontecendo de maneira eficiente e satisfatória, correspondendo às expectativas de todos os clientes. Mantendo essa parcela de clientes satisfeita, a atlética inicia um ciclo virtuoso que conseqüentemente impulsiona todas as outras áreas da instituição, motivando os funcionários e contagiando os clientes em geral, sejam eles atletas ou alunos não associados, contribuindo para a promoção da AAACBV naturalmente.

Para crescer ainda mais, a AAACBV precisa conduzir frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes para mapear os seus erros e acertos, e poder desenvolver as melhores estratégias de atuação e também de recuperação de danos.

A Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna está inserida em um mercado novo e com um grande potencial, e possui ela mesma um enorme potencial de crescimento, por contar com a vantagem de ser a atlética de um curso que, por natureza, estuda e entende as melhores formas de administrá-la e orientar o seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

- #EUSOUAECO. **Youtube**, 23 ago. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SfoelbdytEJ>. Acesso em: 06 nov. 2014
- A BATALHA DO SOMBRÃO. **Youtube**, 26 mar. 2014. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=h\\_yBDC7\\_pwU](https://www.youtube.com/watch?v=h_yBDC7_pwU). Acesso em: 29 out. 2014
- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA. **Facebook**, 2011a. Disponível em: <https://www.facebook.com/AtleticaECO>. Acesso em: 28 out. 2014
- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA. INSCREVAM-SE!. **Facebook**, 27 de outubro de 2011b. Disponível em: <https://www.facebook.com/AtleticaECO/photos/a.280068765360799.73925.277665185601157/280068768694132/?type=3&theater>. Acesso em: 28 out. 2014
- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA. Foto de perfil. **Facebook**, 15 de agosto de 2012a. Disponível em: <https://www.facebook.com/AtleticaECO/photos/a.277666998934309.73402.277665185601157/461673980533609/?type=3&theater>. Acesso em: 29 out. 2014
- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA CLÁUDIO BESSERMAN VIANNA. Não sei se ainda... Espero que gostem! **Facebook**, 19 de julho de 2012b. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=448052685216376&set=o.259854054127944&type=3&theater>. Acesso em: 29 out. 2014
- ATLÉTICAECO. **Youtube**, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/AtleticaEco>. Acesso em: 29 out. 2014
- ECOS DO JUCS. 2014. Disponível em: <http://ecosdojucs.blogspot.com.br/>. Acesso em: 29 out. 2014
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MORGAN, Melissa Johnson e SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- RESENDE, Leandro. Estamos chegando... **Blog Ecos do JUCS**. 05 abr. 2014. Disponível em: <http://ecosdojucs.blogspot.com.br/2014/04/estamos-chegando.html>. Acesso em: 29 out. 2014
- SUPERLIGA. **História da Competição**. (2014-2015). Disponível em: <http://superliga.cbv.com.br/index.php/a-superliga/o-campeonato/historia-da-competicao>. Acesso em: 28 out. 2014.
- ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jô. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. 2ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZUÊRA – BATERIA DA ATLÉTICA. Foto de Capa. **Facebook**, 23 de outubro de 2012. Disponível em:

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=399001233505665&set=gm.423439667720951&type=1&theater>. Acesso em: 29 out. 2014

ZUÊRA PRODUÇÕES (2013) Disponível em: <http://zuera.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 out. 2014

## **ANEXOS**

### **Estatuto da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna**

#### **CAPÍTULO I - Disposições Preliminares**

Art. 1º – A Associação Atlética Acadêmica da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, tratada neste estatuto por AAAECO-UFRJ, constitui-se de uma associação civil sem fins lucrativos, sem filiação partidária, sendo entidade laica, livre e independente de orientações filosóficas, partidárias ou religiosas e uma entidade representativa dos estudantes da ECO-UFRJ, fundada em dezoito de Outubro de 2011.

§ ÚNICO – A AAAECO-UFRJ terá duração indeterminada, com sede e foro na Escola de Comunicação da UFRJ, Avenida Pasteur, nº 250, fundos, Praia Vermelha, Rio de Janeiro-RJ – CEP 22290-902.

#### **CAPÍTULO II – Dos Fins**

Art. 2º - A AAAECO-UFRJ tem por finalidade:

- a) Promover e difundir a prática do desporto entre os alunos da Escola de Comunicação da UFRJ, proporcionando os meios necessários;
- b) Representar a Escola de Comunicação no desporto universitário e comunitário;
- c) Promover competições e intercâmbio com entidades congêneres do estado, país e exterior;

Art. 3º - Todo e qualquer desporto que vier a organizar, praticar, dirigir ou incentivar terá caráter amadorista.

#### **CAPÍTULO III – Dos Símbolos**

Art. 4º - O símbolo oficial da AAAECO-UFRJ é a Minerva, símbolo da UFRJ, com um novo design

Art. 5º - É patrono oficial da AAAECO-UFRJ, o ex-aluno Cláudio Besserman Vianna, o Bussunda.

Art 6º - É símbolo oficial da torcida da AAAECO-UFRJ, o tubarão

Art. 7º - São cores oficiais da AAAECO-UFRJ: o laranja, o preto e o branco.

#### **CAPÍTULO IV - Dos Direitos e Deveres**

Art. 8º – Constituem deveres do membro:

- a) Cooperar para conservação dos bens patrimoniais da AAAECO-UFRJ;
- b) Comparecer aos eventos, jogos e treinos promovidos pela AAAECO-UFRJ;
- c) Contribuir para o crescimento, divulgação e ampliação da AAAECO-UFRJ

Art. 9º – Constituem direitos do membro:

- a) Participar do Conselho Deliberativo na forma de membro transitório
- b) Exercer as funções para as quais seja nomeado ou designado;
- c) Apoiar moral e materialmente a AAAECO-UFRJ na realização de suas finalidades;
- d) Comparecer às sessões de qualquer natureza promovidas pela AAAECO-UFRJ;
- e) Participar de competições representando a AAAECO-UFRJ desde que convocado pela Comissão Técnica da modalidade;

Art. 10º – Constituem direitos do membro do Conselho Deliberativo:

- a) Candidatar-se ao Conselho Diretor da AAAECO-UFRJ;
- b) Candidatar-se aos cargos de coordenação da AAAECO-UFRJ;
- c) Votar na constituição do corpo transitório do respectivo Conselho;
- d) Comparecer, e justificar ausência, nas seções trimestrais do Conselho

#### **CAPÍTULO V - Do Código de Ética**

Art. 11º – Os membros da AAAECO-UFRJ comprometem-se a seguir os seguintes princípios:

- a) Respeitar a crença, a opinião e a pessoa dos colegas;
- b) Cumprir os seus deveres quando convidado a ocupar cargos na escola;
- c) Zelar pelos bens da ECO-UFRJ;
- d) Não utilizar os bens patrimoniais e financeiros da AAAECO-UFRJ em benefício próprio.

## **CAPÍTULO VI - Dos Órgãos Dirigentes**

Art. 12º – São órgãos da AAAECO-UFRJ, dispostos em ordem de importância:

- a) O Conselho Deliberativo;
- b) O Conselho Diretor;
- c) O Conselho Diretor Funcional;

Art. 15º – Em casos de vacância do Presidente será sucessivamente chamado para o exercício da presidência: o Diretor Executivo.

Art. 16º – São casos de vacância:

- a) Impedimento legal;
- b) Trancamento de matrícula;
- c) Renúncia;
- d) Suspensão do mandato por decisão do Conselho Deliberativo.

## **CAPÍTULO VII – Do Conselho Deliberativo**

Art. 17º – O Conselho Deliberativo, órgão máximo de deliberação, é constituído pelos membros-fundadores da AAAECO-UFRJ, bem como pelos membros do corpo transitório. Competindo ao mesmo reforma estatutária, casos omissos, dissolução da entidade, bem como demais pautas convocadas pelo corpo discente de acordo com o artigo 19º do presente Estatuto.

Art. 18º – O Conselho Deliberativo se reúne, regularmente, de três em três meses. Na sua forma extraordinária, pode ser convocado por:

- a) Um terço dos membros do Conselho Diretor;
- b) De um terço do corpo do Conselho Deliberativo em forma de requerimento dirigido ao Presidente da AAAECO-UFRJ.

Art. 19º – Compete ao Conselho Deliberativo:

- a) Votar o Estatuto da AAAECO-UFRJ, e reformá-lo, quando necessário, em reunião especialmente convocada para este fim.
- b) Discutir e votar as pautas apresentadas por qualquer de seus membros;
- c) Julgar o relatório fiscal apresentado pela Diretoria, no fim de seu mandato;
- d) Eleger o Conselho Diretor da AAAECO-UFRJ;
- e) Deliberar sobre casos omissos deste Estatuto.

Art. 20º – O Conselho Deliberativo será composto por membros-fundadores e por membros-transitórios com as mesmas prerrogativas acima expostas.

## **CAPÍTULO VIII – Do Conselho Diretor:**

Art. 21º – O Conselho Diretor é formado por:

- a) Presidente;
- b) Diretor Executivo;
- c) Diretor Financeiro;
- d) Diretor Esportivo;
- e) Diretor Operacional;

Art. 22º – São atribuições do Presidente:

- a) Superintender os trabalhos da Presidência;

- b) Dirigir as reuniões do Conselho Diretor e do Conselho Deliberativo, supervisionando a execução de suas decisões;
- c) Representar a AAAECO-UFRJ em juízo e fora dele;
- d) Assinar, juntamente com o membro da diretoria competente, todos os documentos da AAAECO-UFRJ;
- e) Propor demissão de qualquer membro eleito ou funcionário, bem como indicar substituto;
- f) Convocar Conselho Deliberativo para as eleições;
- g) Propor reforma estatutária, na forma prevista deste Estatuto;
- h) Revisar, conjuntamente com o Diretor Executivo, os relatórios e balancetes da Diretoria Financeira;
- i) Manter contato com Centros Acadêmicos e Associações Atléticas Acadêmicas dos outros cursos da ECO-UFRJ, bem como com os de outras instituições, a fim de promover atividades conjuntas, mobilizando e estimulando a participação dos estudantes;
- j) Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto.

Art. 23º – São atribuições do Diretor Executivo:

- a) Substituir o Presidente nas suas faltas e impedimentos;
- b) Auxiliar o Presidente e exercer, por delegação, atividades de competência deste;
- c) Manter a AAAECO-UFRJ devidamente regularizado perante os órgãos públicos;
- d) Tomar contato diário com o Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Operacional e Diretor Esportivo;
- e) Autorizar, juntamente com o Diretor Financeiro, a compra, a venda, a troca ou quaisquer outras transações com o patrimônio da AAAECO-UFRJ;
- f) Coordenar os trabalhos da Conselho Diretor;
- g) Gerir os recursos de forma coesa de maneira a oferecer suporte para o bom funcionamento dos demais departamentos da AAAECO-UFRJ;
- h) Receber as verbas provenientes da contribuição acadêmica, subvenções e doações para a AAAECO-UFRJ;

Art. 24º – São atribuições do Diretor Financeiro:



- a) Atualizar os controles de fluxo de caixa de acordo com os extratos bancários e fundo rotativo de caixa;
- b) Ser responsável pela parte operacional de todos os pagamentos a efetuar e a receber;  
Receber, juntamente com o Diretor Executivo, as verbas destinadas à AAAECO-UFRJ;
- c) Conceder, após prévia autorização da Presidência, empréstimos, auxílios, prêmios e subvenções;
- d) Autorizar, juntamente com o Diretor Executivo, a compra, a venda, a troca ou quaisquer outras transações com o patrimônio da AAAECO-UFRJ;
- e) Realizar tomada pública de preços para compras da AAAECO-UFRJ;
- f) Controlar o caixa das modalidades juntamente do Coordenador de Modalidade;

Art. 25º – São atribuições do Diretor Esportivo;

- a) Coordenar e supervisionar todas as atividades esportivas da entidade;
- b) Submeter à apreciação da Diretoria Esportiva, os nomes dos Diretores de Modalidades e dos treinadores de modalidade para que esta se pronuncie a respeito;
- c) Coordenar a distribuição de espaços esportivos cedidos para a utilização da AAAECO-UFRJ entre as modalidades;
- d) Requisitar material e demandas ao Presidente e Diretor Executivo;
- e) Fornecer dados ao Diretor Operacional, para que haja boa divulgação das atividades esportivas;
- f) Realizar reuniões mensais com todos os Diretores de Modalidade;
- g) Promover e organizar campeonatos internos;
- h) Convocar reuniões das comissões organizadoras das competições sempre que se fizer necessário;

Art. 26º – São atribuições do Diretor Operacional:

- a) Criar, executar e sustentar campanhas focadas em atingir um resultado específico, utilizando todas as plataformas possíveis (eventos, ações, Internet, cartazes);
- b) Definir e produzir os materiais e produtos que a AAAECO-UFRJ irá comercializar
- c) Manter todos os canais de comunicação ativos e atualizados;

- d) Definir e executar as contrapartidas dadas aos nossos patrocinadores
- e) Buscar recursos ou parcerias para que possam ser realizados os eventos promovidos pela AAAECO-UFRJ, sejam desportivos, técnicos, sociais ou de qualquer outro carácter englobado no presente Estatuto;
- f) Elaborar a proposta de patrocínio a ser encaminhado às empresas interessadas;
- g) Dirigir as campanhas visando angariar fundos para a entidade.

## **CAPÍTULO IX – Do Conselho Diretor Funcional**

Art. 27º – O Conselho Diretor Funcional é formado pelo Conselho Diretor e por aqueles que ocupam cargos dentro das respectivas diretorias Financeira, Esportiva e Operacional nomeadas pelo Conselho Deliberativo.

Art. 28º – Compõe a Diretoria Financeira com as atribuições dispostas no artigo 24º:

- a) Diretor Financeiro
- b) 1º Tesoureiro
- c) 2º Tesoureiro

Art. 29º – Compõe a Diretoria Esportiva com as atribuições disposta no artigo 25º:

- a) Diretor Esportivo;
- b) Diretor de Esportes Femininos;
- c) Diretor de Esportes Masculinos;

Art 30º - Compõe a Diretoria Operacional:

- a) Diretor Operacional
- b) Diretor de Marketing
- c) Diretor de Eventos
- d) Diretor Comercial

Art. 31º – Todas as diretorias têm o poder de formar Comissões, com objetivos específicos e pontuais, que se dissolverão ao final do trabalho. Essas possuem caráter organizacional, mas estão, sempre, subordinadas as decisões do Conselho Diretor.

#### **CAPÍTULO X - Da Bateria**

Art. 32º – A Bateria terá organização independente dos moldes expostos no presente estatuto e terá relação constante com a Diretoria Operacional

#### **CAPÍTULO XI - Da Torcida**

Art. 33º – A torcida terá organização independente dos moldes expostos no presente estatuto e terá relação constante com a Diretoria Operacional

#### **CAPÍTULO XII - Das Eleições**

Art. 34º – A eleição do Conselho Diretor da AAAECO-UFRJ será realizada por indicação do Conselho Deliberativo da Instituição.

§ 1º – Não é admitido o voto por procuração.

Art. 35º – O Conselho Deliberativo será composto em forma da adesão até o limite de 50 membros, destes:

- a) Os seguintes membros serão reconhecidos como membros-fundadores da Instituição e terão vaga cativa desde que de acordo com o disposto no Art. 37º;
- b) As demais vagas serão compostas por adesão ao projeto até o limite de membros estipulado no presente estatuto

Art 36º - Somente serão admitidos nos seguintes cargos pessoas com conhecida presença nas atividades promovidas pela AAAECO-UFRJ.

Art 37º - A ausência sem justificativa em reuniões dos órgãos dirigentes implica na retirada do direito a participação nas seguintes convocações.

### **CAPÍTULO XIII - Do Patrimônio e das Rendas**

Art. 38º – O patrimônio da AAAECO-UFRJ será constituído pelos bens que atualmente possui e pelos que vier adquirir ou lhe forem doados.

Art. 39º – Constituem rendas da AAAECO-UFRJ as subvenções e auxílios que lhe forem concedidos pela União, Estados e Municípios, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, ou por outros órgãos externos públicos ou privados.

§. 1º – A AAAECO-UFRJ não distribuirá lucros, resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto.

§. 2º – As rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente na manutenção e desenvolvimento dos objetivos da AAAECO-UFRJ.

### **CAPÍTULO XIV - Disposições Gerais e Transitórias**

Art. 40º – Não será remunerado o exercício de cargos ou funções da gestão da AAAECO-UFRJ.

Art. 41º – Este Estatuto poderá ser reformado por meio do Conselho Deliberativo convocado de acordo com o disposto no artigo 19º.

Art. 42º – Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pelo Conselho Diretor da AAAECO-UFRJ ou pelo Conselho Deliberativo.

Art. 43º – Este Estatuto entra em vigor na data de sua aprovação em atividade de fundação da Associação Atlética Acadêmica da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.