



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: MARKETING**

**UTILIZAÇÃO DO *MARKETING* ESPORTIVO COM A FINALIDADE DE AUMENTAR O  
NÚMERO DE SÓCIOS DO GRÊMIO *FOOT-BALL* PORTO ALEGRENSE.**

LEONARDO VIDAL AGOSTINI

RA: 2055045/3

PROFESSOR ORIENTADOR

ALANO NOGUEIRA

**Brasília – 2009**

**LEONARDO VIDAL AGOSTINI**

**UTILIZAÇÃO DO *MARKETING* ESPORTIVO COM A FINALIDADE DE  
AUMENTAR O NÚMERO DE SÓCIOS DO GRÊMIO *FOOT-BALL* PORTO  
ALEGRENSE.**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas  
como um dos requisitos para conclusão  
do curso de Administração de Empresas  
do UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira

**Brasília – 2009**

**LEONARDO VIDAL AGOSTINI**

**UTILIZAÇÃO DO *MARKETING* ESPORTIVO COM A FINALIDADE DE  
AUMENTAR O NÚMERO DE SÓCIOS DO GRÊMIO *FOOT-BALL* PORTO  
ALEGRENSE.**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira

Banca examinadora:

---

Professor: Alano Nogueira  
Orientador

---

Professora: Nilza Costa da Silva  
Examinadora

---

Professor: João Carlos de Souza Lopez  
Examinador

**Brasília – 2009**

Dedico este trabalho a minha família, em especial à minha avó Marilena Periquito Vidal (in memoriam), que sempre esteve ao meu lado me incentivando e dando apoio em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a Deus pela minha vida e por todas as oportunidades que sempre tive.

Aos meus pais, meu irmão e todos os meus familiares, que sempre estiveram ao meu lado, me ensinando, ajudando e confiando em mim.

Aos meus amigos.

Ao meu professor orientador Alano, que acreditou em mim e foi fundamental para que este trabalho fosse concretizado

## RESUMO

O presente trabalho aborda a utilização do *marketing* esportivo no futebol. O objetivo principal é verificar as ações que o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre realiza, no século XXI, no campo do *marketing* esportivo para atrair um maior número de sócios. Por intermédio de um método de abordagem dedutivo, fundamentado em uma ampla pesquisa bibliográfica com a visão de diversos autores sobre *marketing* esportivo, *marketing* de relacionamento, fidelização, indústria e consumidor do esporte, realizou-se um estudo de caso do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, por se tratar de um dos clubes pioneiros no desenvolvimento de ações, no campo do *marketing* esportivo, para atrair e fidelizar um maior número de sócios. Buscando identificar se as ações de *marketing* esportivo utilizadas pelo Grêmio estão trazendo resultados na obtenção de sócios para o clube, o estudo apresenta os planos de sócios que o clube oferece, as ações de marketing esportivo feitas pelo clube e o potencial que ele possui para atrair mais sócios. O estudo permitiu comprovar que as ações desencadeadas pelo Grêmio tem atraído novos sócios e mantido os torcedores cúmplices do clube na caminhada para se tornar uma liderança permanente no cenário futebolístico mundial.

**Palavras-chave:** *Marketing* esportivo, plano de sócios, sócios, Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema.....	9
1.2 Objetivo.....	9
1.2.1 Objetivos Específicos:.....	9
1.3 Problema.....	9
1.4 Justificativa .....	10
2. METODOLOGIA .....	11
2.1 Método de abordagem:.....	11
2.2 Método de procedimento: .....	11
2.3 Técnicas de pesquisa: .....	11
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1 Conceitos e História do <i>Marketing Esportivo</i> .....	13
3.2 <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	15
3.3 Fidelizando clientes.....	17
3.4 Indústria do esporte. ....	18
3.5 Consumidores do esporte .....	21
4. ESTUDO DE CASO.....	25
4.1 Breve história do Grêmio <i>Foot-Ball</i> Porto Alegre.....	25
4.2 Planejamento Estratégico .....	27
4.2.1 Negócio.....	27
4.2.2 Missão .....	27
4.2.3 Visão.....	27
4.2.4 Valores.....	27
4.3 Receitas do Clube no ano de 2008.....	28
4.4 Plano de Sócios .....	28
4.4.1 Planos de sócios existentes.....	29
4.5 Projeto de <i>Marketing</i> de captação e fidelização de sócios para 2009.....	31
4.5.1 Em dia de jogos no Estádio Olímpico .....	32
4.5.2 Sábado do Sócio.....	32
4.5.3 Sócio Participativo .....	32
4.6 Relacionamento com os torcedores.....	33

4.6.1 Caso da “camiseta preta” - <i>Shadow</i> .....	33
4.6.2 Antena tricolor.....	33
4.6.3 Ouvidoria .....	34
4.6.4 Núcleo de Mulheres Gremistas.....	34
4.7 Sócios torcedores no Brasil e no mundo.....	35
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
REFERÊNCIAS.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é conhecido mundialmente como o país do futebol. Este título é decorrente da grande paixão que o povo brasileiro tem pela seleção nacional e pelos seus clubes. O futebol é o esporte número um no gosto popular e em número de praticantes no território brasileiro.

Essa grande paixão do brasileiro pelo futebol abre uma grande oportunidade de negócios para os clubes e empresas ligadas ao esporte. No Brasil, a paixão dos torcedores pelo futebol ainda é muito pouco explorada comparada com o grande potencial que ela representa.

No século XXI, a maior fonte de renda dos clubes de futebol no Brasil é oriunda da venda de jogadores e das cotas de televisão. Em consequência da Lei Pelé, e da crise econômica mundial, a venda de jogadores rende cada vez menos dinheiro. Novas fontes de recursos devem ser exploradas, tais como a criação de plano de sócios de torcedores, que vem sendo muito utilizada pelos principais clubes de futebol.

Para melhor aproveitar o potencial do futebol no Brasil os clubes vem evoluindo na área do *marketing* esportivo. As mais recentes ofertas aos torcedores incluem inúmeras opções de produtos ligados à marca do clube, novos planos de sócios, além de campanhas e promoções para atrair mais torcedores aos estádios.

Quando se tem um grande número de sócios com as mensalidades em dia, o clube tem a garantia de que terá uma renda mensal, que poderá ser aplicada tanto no custeio como no investimento.

A exemplo de outros clubes brasileiros, Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre tem desenvolvido ações no campo do *marketing* esportivo, buscando cada vez mais aumentar seu quadro social com o intuito de se sustentar apenas com o recurso oriundo dos seus sócios. Em 2009, com 50 mil sócios em dia, o Grêmio possui uma arrecadação fixa, que ajuda a pagar a folha salarial dos jogadores e funcionários e os demais gastos do clube. Esse número de sócios do clube gaúcho pode ser muito maior, levando em consideração que existem cerca de 6,7 milhões de gremistas.

O trabalho se dividiu em:

Introdução onde é apresentado o tema, delimitação do tema, objetivos, justificativa do trabalho e a metodologia utilizada.

Embasamento teórico com as idéias de vários autores sobre o tema proposto.

Estudo de caso sobre o *marketing* esportivo do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre voltado para o seu plano de sócios.

Análise e discussão dos dados onde é feita a ligação do embasamento teórico com o estudo de caso.

Considerações finais onde é apresentado os resultados obtidos com o trabalho e a resposta do problema proposto.

## **1.1 Tema**

### *Marketing* Esportivo

#### 1.1.1 Delimitação do Tema

Utilização do *marketing* esportivo com a finalidade de aumentar o número de sócios do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

## **1.2 Objetivo**

Verificar as ações que o clube realiza no século XXI no campo do *marketing* esportivo para atrair um maior número de sócios do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

#### 1.2.1 Objetivos Específicos:

1. Apresentar os conceitos de *marketing* esportivo.
2. Apresentar os planos de sócios do Grêmio.
3. Identificar o potencial do Grêmio em obter mais sócios.
4. Identificar as ações de *marketing* que podem ser desencadeadas voltadas para garantir a permanência dos atuais sócios do Grêmio e para atrair novos sócios.
5. Identificar a importância do plano de sócios para as receitas do clube.

## **1.3 Problema**

As ações de *marketing* esportivo utilizadas pelo Grêmio estão trazendo resultados na obtenção de sócios para o clube?

#### **1.4 Justificativa**

A crise financeira mundial que começou no ano de 2008, e o fim da lei do passe dos jogadores de futebol, tem levado os clubes brasileiros a buscar outras fontes de renda além da venda de jogadores. Uma opção que vem sendo adotada por vários clubes de futebol é a criação de planos de sócios, nos quais o torcedor se associa, ajudando o clube financeiramente, mediante o pagamento de uma mensalidade. A paixão do torcedor por seu clube de futebol ainda é pouco explorada no Brasil, como fonte de renda. Na Europa, os grandes clubes investem consideráveis recursos em *marketing* esportivo, visando aumentar a receita, com o incremento de planos de sócios, vendas de carnês de ingressos para os jogos e comercialização de produtos oficiais do clube. O Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre já possui um plano de sócios, que, mediante um eficaz planejamento de *marketing*, poderia ser otimizado com o intuito de melhorar ainda mais a arrecadação do clube, mantendo-o entre os principais clubes de futebol do cenário nacional.

## **2. METODOLOGIA**

Na metodologia são apresentados os procedimentos necessários para a realização da pesquisa. (GIL, 2007)

Segundo Lakatos e Marconi (2003) a metodologia da pesquisa é composta pelo método de abordagem, método de procedimento e pelas técnicas. A metodologia envolve um grande número de itens, respondendo de uma só vez como?, com quê?, onde?, quando?.

### **2.1 Método de abordagem:**

Segundo Lakatos e Marconi (2003), existem quatro métodos de abordagem, o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético.

O método de abordagem escolhido foi o dedutivo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 92) método dedutivo “tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas”.

### **2.2 Método de procedimento:**

Os principais métodos de procedimento são: histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista, estruturalista. (LAKATOS E MARCONI, 2003).

O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, que tem a finalidade de “proporcionar uma visão global do problema e de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. (GIL, 2007, p. 55)

### **2.3 Técnicas de pesquisa:**

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p174).

Pesquisa é definida por GIL como “Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” (GIL,2007, p.17).

A pesquisa abordada foi a exploratória.

Pesquisas exploratórias têm a função de criar um maior entendimento sobre o problema para torná-lo mais explícito. Pode-se afirmar que este tipo de pesquisa tem como seu principal objetivo descobrir intuições e aprimorar as idéias. (GIL, 2007)

Foram utilizadas duas técnicas de pesquisa: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Pesquisa documental é aquela onde são coletados dados de documentos escritos ou não, denominados fontes primárias. Estas podem ser realizadas no momento que ocorre o fato ou fenômeno, ou após. (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, é realizada com base em toda bibliografia já elaborada e tornada pública sobre o tema proposto, como livros, revistas, jornais, artigos científicos e monografias. Meios de comunicação orais e audiovisuais também podem ser utilizados neste tipo de pesquisa. Ela tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi publicado ou elaborado sobre determinado assunto. (LAKATOS E MARCONI, 2003).

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros sobre *marketing* esportivo, *marketing*, fidelização, esporte e futebol e na revista Fut Lance!.

Como o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre tem sua sede na cidade de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul e não houve oportunidade de deslocamento até o clube, a coleta de dados e informações para a realização do estudo de caso foi feita por meio de contatos telefônicos e consulta no site oficial do clube.

Como sócio do clube há três anos, o autor vem acompanhando a evolução dos planos de sócios e recebe periodicamente emails com informações sobre o clube, muitas informações e dados que colaboraram para a realização do trabalho já eram de seu conhecimento.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Embasamento teórico segundo Lakatos e Marconi (2003) é onde são definidos os conceitos utilizados e é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, com a finalidade de embasar os dados e informações coletadas.

#### 3.1 Conceitos e História do *Marketing Esportivo*

Segundo Bertoldo (2000), *marketing esportivo* é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

*Marketing* esportivo é a ação de formar e programar atividades de produção, construção de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para suprir as necessidades ou desejos dos consumidores e alcançar os objetivos da empresa. (PITTS E STOTLAR, 2002)

A relação entre empresas e o esporte é muito antiga. Ela começou a crescer na segunda metade do século XIX, quando as áreas urbanas ganharam importância. Nessa mesma época, na Europa e nos EUA, começou a tomar corpo um novo desenvolvimento de esportes como o futebol, atletismo, *box* e corridas de cavalo. Concomitantemente, a imprensa esportiva também crescia e adquiria destaque nos periódicos. (CARDIA, 2004)

Segundo Pitts e Stotlar (2002), de 1820 a 1880, foi o período de origem do *marketing* esportivo nos Estados Unidos quando eram promovidos alguns eventos esportivos isolados e locais como corridas de cabriolé, corridas de cavalo, boxe, beisebol e bilhar. É chamado de período de desenvolvimento institucional, no qual os fundamentos do *marketing* esportivo moderno se estabeleceram, utilizando as novas tecnologias como, rádio, cinema e televisão.

Em 1850, no Reino Unido, Jhon Wisden, empresário do setor de confecções masculinas, patrocinou um anuário sobre *cricket* associado a sua marca comercial, surgindo daí o *Wisden's Cricketer's Almanack*. Pouco tempo depois ele foi imitado pelo Barclays Bank, que passou a editar o *League Club Directory*. (CARDIA, 2004)

Os dois autores citados confirmam que antes de 1880 o *marketing* esportivo era utilizado mais para promoção de eventos esportivos isolados. Após este período

ele começou a ser mais utilizado, principalmente, com a ajuda das novas tecnologias de informação.

No começo do século passado, em 1904, nos Estados Unidos, foi a vez do fabricante de artigos esportivos *Spalding* publicar seus *Spalding's Official Athletic Manual*, que trazia os resultados dos Jogos Olímpicos de Saint Louis e propagandas de seus produtos. (CARDIA, 2004)

A Kodak deu apoio ao Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos nos primeiros jogos olímpicos modernos e recebeu o direito de estampar sua logomarca nos programas oficiais. Inaugurando o que se transformaria no patrocínio contemporâneo. (CARDIA, 2004)

Nos jogos de Estocolmo, em 1912, a empresa Grandberg Indústria Art Company pagou U\$\$ 3.600 em troca do direito de explorar e comercializar as fotografias das competições. (CARDIA, 2004)

O autor apresenta o surgimento do *marketing* no esporte e os primeiros grandes patrocínios esportivos que começaram a ocorrer em grande escala a partir dos jogos olímpicos modernos.

Segundo Melo Neto (1995), não existe com exatidão uma data de quando começou a ser utilizado pelas empresas no Brasil o *marketing* esportivo. No entanto, o autor afirma que, o aumento da mídia com relação ao esporte, por volta dos anos 80, atraiu investimentos em patrocínios e promoções de eventos esportivos. O vôlei, basquete, futebol de salão e atletismo foram os primeiros a receber investimentos de empresas, que estavam interessadas em fixar sua marca e aumentar suas vendas.

No Brasil segundo Ulzete (2002), o *marketing* esportivo teve seu grande avanço em 1992, quando a empresa italiana Parmalat assinou um contrato com o Palmeiras. A parceria foi além de apenas estampar o nome da marca italiana na camisa da equipe brasileira. Durante oito anos, a Parmalat investiu na compra de jogadores, auxiliou na administração do Palmeiras, conquistou vários títulos no período considerado.

Quando as empresas começaram a perceber que o esporte poderia ser um bom meio para se fazer propagandas e os eventos esportivos ganharam destaque nos meios de comunicação, surgiram as primeiras ações de marketing esportivo. A partir deste momento o marketing esportivo vem crescendo e sendo cada vez mais utilizados pelas empresas como forma de divulgar produtos ou serviços ligados ao esporte.

### 3.2 *Marketing* de Relacionamento

Marketing de relacionamento são estratégias das empresas para conseguir informações sobre o cliente para conseguir proporcionar a ele suas necessidades e desejos. (STONE E WOODCOCK, 1998)

Segundo Stone e Woodcock (1998), conhecer, encontrar, manter e garantir que o cliente consiga o que deseja é definido como *marketing* de relacionamento.

Segundo Las Casas (2001), os clientes no século XXI buscam cada vez mais fazer negócios com empresas que oferecem valores agregados ao produto, antes, durante e após a venda. Eles procuram empresas que atendam a suas necessidades não apenas no momento, mas também no futuro, gerando um relacionamento de longo prazo entre o cliente e a empresa.

Para Las Casas (2001), o relacionamento com o cliente está se transformando no principal bem das empresas, já que é necessário, cada vez mais conquistar e manter o cliente. Esta necessidade impulsionou a utilização do *marketing* de relacionamento nas empresas.

Segundo Madruga (2004), o *marketing* de relacionamento dá importância para a relação com o cliente, oferecendo a ele um combinado de valores para satisfazer e manter um relacionamento de longo prazo entre o cliente e a empresa.

Os três autores concordam que o relacionamento com os clientes é importante para as empresas. Que as empresas precisam valorizar o cliente, criando valores para conquistar e fidelizar o cliente. Com isso eles comprovam a importância do *marketing* de relacionamento.

Gordon (2001) apresenta a grande importância de utilizar gerentes para a administração do relacionamento para criar valores para os clientes que forneçam benefícios. Os gerentes de relacionamento trabalham junto ao cliente, sempre buscando novas informações para proporcionar a ele os valores que procuram.

Os custos para com o *marketing* de relacionamento estão ligados à mudança e complexidade dos processos utilizados para descobrir e atender às necessidades dos clientes e para construir um relacionamento com eles. Para conseguir a comunicação necessária e solucionar as dúvidas e problemas dos clientes é necessário que as empresas invistam em sistemas de computação e novos procedimentos ligados ao *marketing* de relacionamento. (STONE E MACHTYNGER, 2002)

Para Stone e Machtynger (2002) o investimento em sistemas de computação e novos procedimentos de *marketing* de relacionamento, por terem um custo muito alto, devem ser analisados em longo prazo, para que seja alcançada a valorização da necessidade do investimento.

No contexto de grandes modificações que atravessa o ambiente empresarial, um dos vetores de maior potencial de inovação em negócios de vários setores da economia é a internet. A rede mundial contribui para viabilizar o *marketing* de relacionamento em tempo real entre a empresa e seus atuais e potenciais clientes. Com a utilização da internet no *marketing* de relacionamento as empresas criam um canal de relacionamento ampliado melhorando a comunicação com o cliente e fornecedores, proporcionando que a empresa interaja mais com o cliente para envolvê-lo no processo de especificação do produto ou serviço e possibilitando a inovação e customização do produto ou serviço. (BRETZKE, 2000)

A diferenciação se sobressai na multidão. Por isso a simples competição não é uma boa receita para alcançar o sucesso. É necessário que as empresas realizem pesquisas para identificar os fatores importantes para os clientes, verificando se elas, empresas, atendem às exigências da sua clientela. Provavelmente, a chave para a competitividade se encontra nas necessidades secundárias dos clientes e no esforço da empresa em transformar em realidade os planos para atender às necessidades deles. (STONE E MACHTYNGER, 2002)

Para Las Casas (2004), empresas precisam se basear em técnicas de marketing de fora para dentro e não de dentro para fora como era utilizado. As estratégias devem ser feitas com base nos dados coletados com pesquisas e modelos que demonstram os interesses e necessidades dos clientes com relação a um produto ou serviço.

Os autores demonstram a importância de coletar e administrar informações sobre seus clientes para poder manter um relacionamento com o mesmo. São necessários investimentos em novas tecnologias, como a internet, que ajudam na administração das informações e comunicação com os clientes. Acresça-se a isso a necessidade de um gerente de relacionamento com a função de administrar o relacionamento do cliente com a empresa.

No mercado competitivo é necessário que o *marketing* de relacionamento tenha uma ligação com o produto, para que sejam atendidas às necessidades do cliente e do fornecedor, para que os dois fiquem satisfeitos. Ao comprar um produto

ou serviço o cliente além de adquirir o produto ou serviço está criando um relacionamento com o fornecedor, fazendo com que as percepções e satisfações do cliente estejam diretamente ligadas a relação com o fornecedor. (STONE E MATCHYNGER, 2002)

De tudo que foi citado, é lícito afirmar que o *marketing* de relacionamento é importante para as empresas. Saber “o que” o cliente quer e “como” ele quer é um grande passo para as empresas conseguirem satisfazer as vontades do cliente. A preocupação da empresa tem que ser voltada para o cliente, mostrando a ele a sua importância para a empresa.

Da mesma forma, é importante para os clubes de futebol manter um bom relacionamento com os torcedores, visando arrecadar verba com planos de sócios, vendas de ingressos para os jogos e produtos oficiais. Utilizando o *marketing* de relacionamento os clubes podem conquistar cada vez mais torcedores e fidelizar os já existentes.

### **3.3 Fidelizando clientes.**

Segundo Madruga (2004), fidelização é um grau de relacionamento a ser alcançado e não apenas promoções de curto prazo, feitas para atrair o cliente no momento ou por um curto período de tempo.

O processo de fidelização do cliente está ligado à sua valorização por parte da empresa, quando esta se preocupa em entender o cliente e proporciona a ele tudo o que deseja e necessita ela e recompensada pela fidelidade do cliente. (SABATINO 2003)

Para ser bem sucedida a fidelização deve ser trabalhada sob a orientação do *marketing*, a fim de que consiga entender perfeitamente o comportamento dos seus clientes. E o programa de fidelização deve ser compreendido e utilizado como uma ferramenta de *marketing*, para que as pessoas de todos os setores da empresa o enxerguem como um todo. (SABATINO 2003)

Para fidelizar o cliente deve ser criado um programa de fidelização ligado diretamente ao *marketing*. As empresas devem manter um relacionamento com seus clientes, fazendo com que eles se sintam valorizados e se mantenham fiéis a elas, durante um longo período de tempo.

Segundo Sabino (2003), na elaboração de um programa de fidelidade a empresa tem que definir o que pra ela é um cliente fiel. Profissionais de *marketing* sabem que é quase impossível atingir 100% no *marketing*, com isso as empresas não podem definir que o cliente fiel e aquele que só compra seus produtos ou utiliza apenas os seus serviços.

Segundo Las Casas (2001), para implementar programas de fidelização de clientes é preciso definir quais os clientes que serão fidelizados e quais os métodos a serem utilizados. Deve haver uma igualdade entre os objetivos da empresa e o potencial dos clientes escolhidos para alcançar o crescimento e rentabilidade esperada.

A fim de reduzirem custos, as empresas empregam a produção em massa com processos automatizados para atender aos mercados de massa. No entanto, com a procura dos clientes por produtos e serviços customizados, as empresas que irão alcançar maior retorno são aquelas que investem na segmentação de clientes para poder customizar seus produtos para diferentes segmentos de mercado, flexibilizando sua produção para atender aos desejos dos consumidores. (SWIFT, 2001)

A fidelização do cliente não dura para sempre, mas quanto mais durar a relação mais chance terá de ocorrer vantagens para os dois lados. Empresas que possuem consumidores fiéis por um longo tempo conseguem lucros suficientes para investir em novos valores e benefícios para seus cliente. (MADRUGA, 2004).

Quando uma empresa consegue entender seus clientes, percebendo os seus reais interesses e suprir suas necessidades, ela começa a fidelizar o cliente, garantindo que ele compre seu produto ou utilize seu serviço mais que o de seus concorrentes.

Com isso ficaram claramente evidenciadas as medidas concretas que as empresas devem adotar para fidelizar seus clientes, bem como as vantagens de se ter clientes fiéis.

### **3.4 Indústria do esporte.**

Segundo Pitts e Slotlar (2002), indústria do esporte é o mercado em que os produtos oferecidos aos clientes são ligados a esporte, *fitness*, recreação ou lazer.

Camisas, bonés, bermudas com símbolos de clubes de futebol ou qualquer esporte são exemplos de produtos das indústrias esportivas, assim como material para práticas esportivas, como bolas, chuteiras, luvas, raquetes e muitos outros objetos utilizados para práticas esportivas. Todo tipo de serviço ou produto oferecido que forem ligados a esporte vem da indústria do esporte.

Um estudo sobre as indústrias norte-americanas realizado em 1987, mostra que entre as 50 maiores indústrias, levando em consideração o produto interno bruto a do esporte ocupa a 23<sup>o</sup> posição com 50,2 bilhões de dólares. (Sandomir, 1998 apud Pitts e Stotlar 2002).

A indústria do esporte é muito grande e diversificada. Por isso o profissional de *marketing* esportivo deve estar sempre atento a tudo que afeta a indústria esportiva, já que qualquer novidade ou mudança no mercado pode causar algum impacto em um negócio ou produto, acarretando o sucesso ou a ruína. (Pitts e Slotlar 2002).

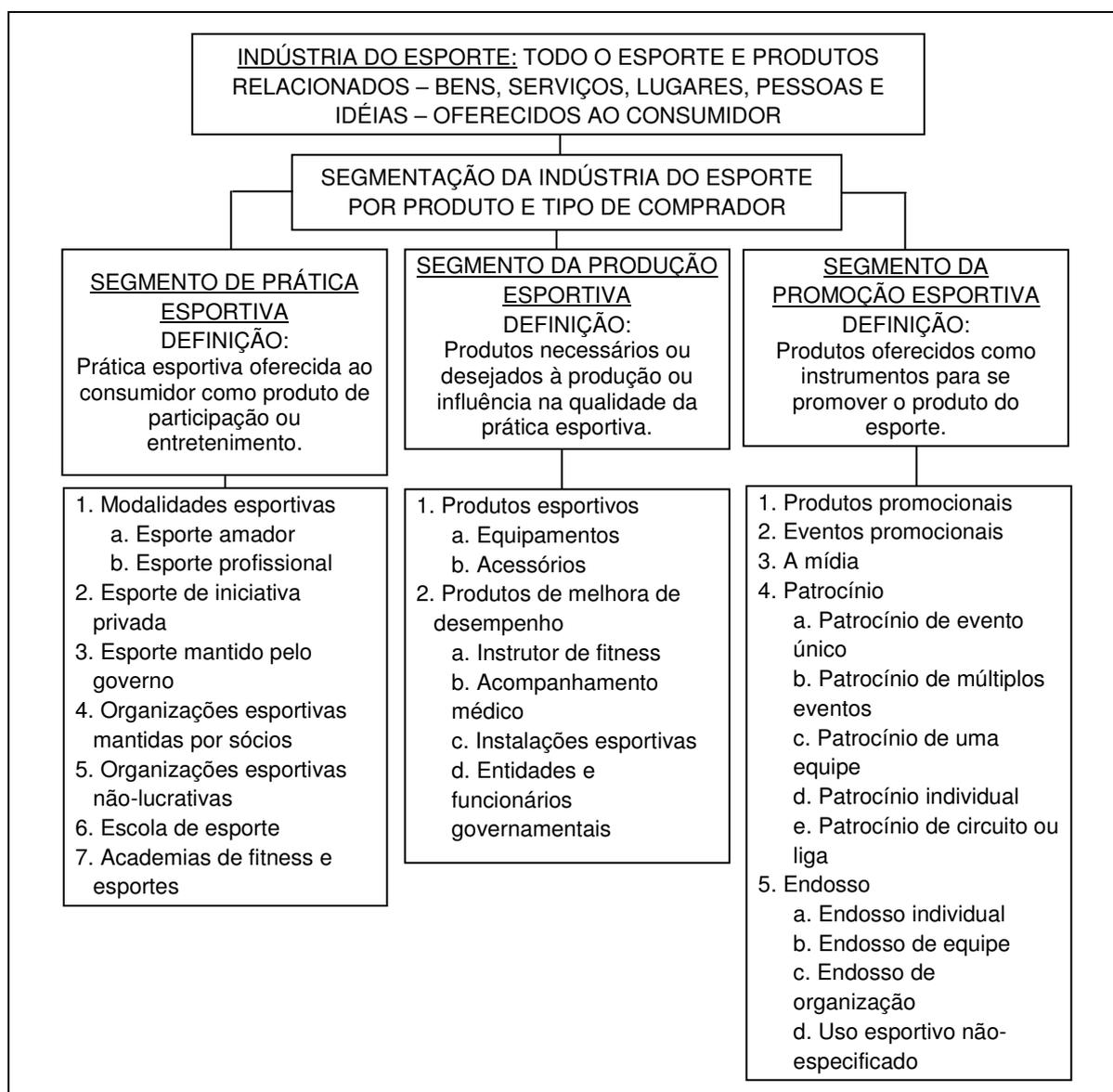
<p>1. Aumento no número de novas e diferentes atividades esportivas, de fitness e recreativas.</p> <p>2. Aumento na oferta desses esportes.</p> <p>3. Aumento no número e tipos de revistas esportivas e revistas especializadas.</p> <p>4. Aumento do tempo de lazer.</p> <p>5. Aumento da exposição à mídia de massa.</p> <p>6. A explosão do fitness na década de 1970.</p> <p>7. Aumento no número e tipos de instalações, eventos e participação.</p> <p>8. Aumento e expansão de bens e serviços relacionados ao esporte para a variedade de segmentos do mercado.</p> <p>9. Aumento no número e tipos de atividades esportivas, de fitness e recreativas em nível profissional.</p> <p>10. A transição das instalações de finalidade única para instalações multiuso.</p> <p>11. Aumento do esporte para a diversidade das populações.</p> <p>12. Aumento do patrocínio e dos fundos para o esporte por parte da comunidade empresarial geral.</p> <p>13. Aumento de endossos.</p> <p>14. Aumento da educação esportiva.</p> <p>15. Aumento de lucros.</p> <p>16. Aumento da tecnologia em bens, serviços e treinamento relacionados ao esporte.</p> <p>17. Destaque do esporte como produto de consumo.</p> <p>18. Aumento do marketing e da orientação da indústria do esporte para o marketing.</p> <p>19. Aumento da competência na administração do esporte.</p> <p>20. A globalização do esporte e da indústria do esporte.</p>
--

Quadro 1: 20 fatores que influenciam o crescimento da indústria do esporte.  
 Fonte: Pitts,(1993) apud Pitts e Stotlar, (2002, p.9)

A indústria esportiva tem um papel cada vez mais importante no cenário industrial mundial, ela vem aumentando sua participação no mercado a cada ano.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), é importante que o profissional de *marketing* esportivo saiba em qual segmento seu produto se enquadra dentro da indústria do esporte para que ele possa identificar e monitorar seus concorrentes a possa montar suas estratégias de administração do produto.

Pitts, Fielding & Miller(1994) apud Pitts e Stotlar(2002) apresentam um modelo de segmentação da industria esportiva. Foram identificados três segmentos na indústria do esporte: promoção esportiva, produção esportiva e desempenho esportivo.



Quadro 2: Segmentação da indústria do esporte

Fonte: Pitts, Fielding & Miller(1994) apud Pitts e Stotlar(2002,p.20)

No caso o segmento da indústria do desempenho esportivo, ele é dividido em duas partes: como entretenimento e como participação. O entretenimento é oferecido ao consumidor por meio de transmissões dos eventos esportivos pela televisão ou outro meio de comunicação ou, ainda, com o comparecimento do cliente em estádios e ginásios ou outro local onde ocorrem eventos esportivos para assistir o evento ao vivo. Na participação é oferecido ao cliente locais para que ele pratique o esporte, organização de campeonatos, torneios, aulas entre outros. (Pitts e Stotlar 2002)

Dessa forma, o segmento da produção esportiva é aquele que produz os equipamentos necessários para as praticas esportivas, como raquetes, bolas, tênis entre outros materiais utilizados por atletas profissionais e pelos praticantes de esportes. (Pitts e Stotlar 2002)

O segmento da indústria da promoção esportiva é aquela que oferece produtos promocionais para promover os produtos e serviços vendidos pela indústria do esporte. Eventos promocionais, mercadorias promocionais e patrocínios são tipos de promoções feitas pela indústria esportiva para atrair seus clientes. (Pitts e Stotlar 2002).

Indústria do esporte tem um potencial enorme, à medida que cada vez mais as pessoas estão buscando praticar esportes para melhorar sua saúde, o seu condicionamento físico e como forma de lazer. Mesmo as pessoas que apenas admiram os esportes, mesmo não praticando, mas apenas assistindo aos eventos esportivos ajudam a fortalecer a indústria esportiva.

### **3.5 Consumidores do esporte**

Segundo Contursi (2000), apesar de ser impossível alcançar um perfil preciso dos consumidores esportivos, as empresas vem procurando verificar o envolvimento dos brasileiros com o esporte, para aproximar os produtos esportivos com os consumidores por intermédio de modelos de comportamento do público-alvo por esporte.

É fundamental que o patrocinador esportivo conheça os torcedores, fãs e apreciadores de determinado esporte assim como uma empresa precisa saber qual seu público-alvo, seus clientes e consumidores. Por isso a importância do esporte apresentar a seus aspirantes a patrocinador, qual o público que determinado esporte

abrange para o patrocinador consiga associar rapidamente seus produtos e serviços aos clientes e consumidores. (Cardia 2004)

Segundo Cardia (2004), o cliente do mercado esportivo pode ser praticante ou apenas um apreciador das práticas esportivas. O praticante é o cliente que pratica regularmente ou não alguma modalidade esportiva. O cliente apreciador do esporte é aquele que apenas assiste aos eventos esportivos nos locais ou por intermédio de transmissões de televisão, rádio ou qualquer outro meio de comunicação, mas não pratica nenhuma modalidade esportiva, mas é fascinado por esporte. Os dois tipos de clientes do esporte tem sua importância para o mercado esportivo, por isso ambos devem ser explorados através do *marketing* esportivo.

O consumidor do esporte não necessariamente deve praticar atividades esportivas. Os espectadores e admiradores que assistem a eventos esportivos também são consumidores da indústria do esporte. Por isso a importância das empresas conhecerem bem seu público-alvo para poderem avaliar quais as melhores estratégias para atingir seus clientes.

Para Contursi (2000) fatores culturais e sociais influenciam o comportamento do consumidor geral e o do esporte. A cultura é o determinante do comportamento e desejos do ser humano. Como a cultura é dinâmica a sociedade vem mudando com o passar dos anos, fazendo com que novos esportes sejam praticados, como os esportes radicais, que são muito praticados por adolescentes para se sentirem livres e criativos e fugir um pouco do conservadorismo e rotina da sociedade.

Ainda na perspectiva de Contursi (2000), os fatores sociais influenciam no comportamento dos consumidores do esporte. Dependendo do grupo que a pessoa está inserida na sociedade, da família e da posição social ela irá praticar ou admirar determinada modalidade esportiva.

No Brasil, se acredita que o esporte é uma instituição democrática, mas na realidade alguns esportes são considerados elitistas pelo alto custo dos materiais necessários para sua prática ou pelo nível social das classes sociais que comandam essas organizações que não permitem a massificação de determinadas modalidades. Esportes como tênis, automobilismo, golfe e equitação atraem classes mais altas da sociedade enquanto vôlei, basquete e natação atingem a classe média. O futebol e atletismo são considerados esportes do proletariado. Por conta destas diferenças sociais o profissional de *marketing* esportivo deve ficar atento para

conseguir atribuir valores aos consumidores de diferentes classes sociais e diferentes preferências esportivas. (CONTURSI,2000)

Segundo Cardia (2004), o fã é o bem mais valioso que o esporte, clube, atleta ou liga pode ter, já que os fãs aliam as suas escolhas pessoais à emoção que ultrapassam os limites da racionalidade e são fiéis aos seu alvo de idolatria. Um exemplo da fidelidade dos fãs é o fato que uma pessoa troca de namorada, casa, emprego mas dificilmente troca de time de futebol. Desta forma, eles, os fãs, têm mais valor que os clientes e que os clientes fiéis.

Para Cardia (2004), a relação do fã com o esporte nem sempre é a mesma, variando de acordo com o esporte e com a posição sócio-econômica dos torcedores, resultando em diferentes formas de influência.

Segundo Cardia (2004), quanto mais informações as instituições e atletas tiverem dos seus fãs e torcedores fica mais fácil ter relações com eles e utilizá-los como grupo de consumidores. No Brasil, existem muito poucas pesquisas acerca do perfil dos grupos de fãs do esporte. Os grupos se diferenciam por esporte e por clube ou atleta favorito, as pesquisas, na maioria das vezes, são feitas com relação aos fãs do futebol, como apresenta a tabela abaixo com relação à preferência dos torcedores brasileiros pelos clubes.

Maiores Torcidas Brasileiras		
Posição	Clubes	% de torcedores
1	Flamengo	17%
2	Corinthians	13%
3	Palmeiras	8%
4	São Paulo	7%
5	Vasco	5%
6	Grêmio	4%
7	Cruzeiro	3%
8	Botafogo, Santos, Internacional, Atl-MG e Fluminense	2%

Quadro 3: Torcida dos Maiores clubes brasileiros.

Fonte: Instituto DataFolha, julho de 2002 apud (Cardia p.114, 2004) adaptado por Leonardo Vidal Agostini.

Consumidores do esporte não são clientes comuns como os de outros tipos de indústrias. O esporte envolve paixão, emoção, fanatismo e rivalidade. Fatores que devem ser considerados no momento de realizar um planejamento de *marketing* voltado para os clientes e fãs do esporte.

Contudo, pode-se observar que no Brasil a paixão dos torcedores por futebol é muito grande, mas não é muito bem aproveitada pelos clubes de futebol do país. Diferente do que acontece na Europa onde os clubes têm rendas milionárias se utilizando do fanatismo de seus torcedores. Os clubes brasileiros ainda estão começando a valorizar e prestar mais atenção aos seus torcedores. Clubes como o Grêmio e Internacional já começaram a colocar em práticas estratégias de *marketing* para atrair os torcedores para junto do clube, fazendo com que eles fiquem sócios, comprem produtos oficiais e assistam aos jogos no estádio.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Breve história do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

Informações retiradas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

Grêmio *Foot-ball* Porto Alegre nasceu de uma bola de futebol. A trajetória do clube começou no início do século XX com o paulista Cândido Dias da Silva, trabalhando há algum tempo em Porto Alegre, e sua bola de futebol.

Nessa época, apareceu na capital gaúcha a equipe de futebol do Sport Clube Rio Grande, com um time montado com jogadores ingleses e alemães. No dia 7 de setembro de 1903, eles foram convidados a fazer uma partida de exibição em um campo de várzea, na Capital. No dia marcado, o local foi tomado por curiosos, entre eles Cândido, com sua bola baixo em do braço e atenção redobrada. Em dado momento, a bola usada pelos ingleses esvaziou, para desapontamento de toda a torcida. Cândido mais do que depressa emprestou a sua, garantindo o final da demonstração. Em troca, ao final da partida, obteve dos jogadores as primeiras lições sobre futebol e, principalmente, as instruções sobre como agir para fundar um clube.

Foi assim que, a 15 de setembro de 1903, trinta e dois rapazes se reuniram no Salão Grau, restaurante de um hotel da rua 15 de Novembro (atual rua José Montauray) onde estão agora os fundos da Galeria Chaves e deram início à história do clube. Carlos Luiz Böhrer foi eleito o primeiro presidente, sem jamais imaginar a projeção mundial que o recém-nascido clube um dia alcançaria.

Nos primeiros anos o clube procurou alicerçar suas bases. Primeiramente por meio da aquisição da Baixada dos Moinhos de Vento, em 1904, um local próprio para jogos e treinos. Depois, com a incrementação esportiva com o Fuss Ball Club Porto Alegre. Este fundado em 15 de setembro de 1903, em disputa da antiga Taça Wanderpress, valendo officiosamente o título da cidade.

Em 1910, o Grêmio ajudou a idealizar e criar a 1ª Liga de Clubes de Porto Alegre, para a realização dos campeonatos metropolitanos. Foi nessa década que o clube começou a jogar contra equipes de outros estados e países, com destaque para a vitória sobre a Seleção Uruguaia por 2 x 1, em 17 de junho de 1916, e a

iniciativa na criação da F.R.G.D. (hoje F.G.F.) em 1918, que viria a instaurar o 1º Estadual em 1919.

Nos anos 20, além dos títulos metropolitanos, o Grêmio venceu os Estaduais em 1921/22 e 26, e na década de 30 passou a ser mais conhecido ao derrotar uma série de campeões regionais e nacionais. Essas vitórias, associadas aos títulos estaduais e metropolitanos, especialmente o título Farroupilha de 1935, criaram uma mística em volta do clube da Baixada que passou a receber o apelido de “derrubador de campeões”.

Contudo, foi em 1949, em meio ao processo de internacionalização do futebol do pós-guerra, que o Grêmio entrou para a história do futebol internacional. Primeiro, ao bater o poderoso Nacional de Montevideú, em pleno estádio Centenário, por 3 x 1, durante os festejos dos 50 anos da equipe uruguaia. E depois em uma vitoriosa excursão invicta à América Central.

Estes acontecimentos aceleraram as mudanças internas no clube, que necessitava de um estádio maior para acomodar seus torcedores e para recepcionar grandes times do País e do exterior. Em 1954, foi inaugurado o estádio Olímpico, iniciando um período áureo de conquista de 12 campeonatos em 13 disputados: o pentacampeonato estadual de 1956 a 60 e o heptacampeonato gaúcho de 1962 a 68. Participou, ainda, da Taça Brasil (antigo Campeonato Brasileiro) em quase todos estes anos, bem como do Robertão em 1967, que serviu de modelo para o atual Campeonato Brasileiro instituído em 1971, além das grandes excursões à Europa de 1961 e 62, que o tornaram mundialmente conhecido.

Nos anos 70, o Grêmio virou uma grande Sociedade, promoveu dois congressos de clubes tricolores da América do Sul em 1971, reeditou e conquistou, no mesmo ano, a antiga Taça do Atlântico de Clubes e reconquistou a hegemonia regional, em 1977, 79 e 80.

Depois da reinauguração do Olímpico, em 1980, o Tricolor foi Campeão Brasileiro, em 1981, Vice-Nacional, em 1982, Campeão da América e do Mundo e Campeão da Copa Los Angeles, em 1983, Hexacampeão Gaúcho, de 1985 a 1990, Campeão da 1ª Copa do Brasil, em 1989 e Supercampeão Brasileiro, em 1990.

De 1991 para cá, o clube, apesar de passar por alguns momentos difíceis no início desta década, retomou o caminho das vitórias, conquistando uma série de títulos: os Gauchões de 1993, 1995, 1996, 1999 e 2001; a Copa do Brasil, em 1994, 1997 e 2001; a Copa Sul-Brasileira, de 1999; e, principalmente, o Bicampeonato da

Libertadores da América e Copa Sanwa, em 1995, a Recopa Sul-Americana e o Bicampeonato Brasileiro, em 1996. Afora estas conquistas, o Grêmio ganhou vários torneios internacionais em excursões pelo mundo.

No ano de 2009, o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre é presidido por Duda Kroeff, membro do Conselho de Administração, que também conta com as presenças de Flávio Paiva, Irany Sant'ana Jr, Mauro Kinijnik, Cesar Pacheco, Marcos Hermann e Alberto Guerra. Cada membro dirige suas atenções para uma determinada área do Clube, porém as decisões são tomadas em conjunto.

#### **4.2 Planejamento Estratégico**

Informações extraídas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

A partir do ano de 2003, o Grêmio buscou trabalhar gradualmente na implementação de um modelo orientado por uma gestão estratégica que priorizasse tanto a profissionalização como o melhor aproveitamento das potencialidades e diferenciais do clube. Com o apoio de consultores especializados (SENAC/RS), mais de 150 conselheiros, dirigentes, funcionários e associados participaram de reuniões semanais ao longo de um ano que resultaram na elaboração dos objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ação constantes e decorrentes do Plano Estratégico gremista.

##### **4.2.1 Negócio**

Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.

##### **4.2.2 Missão**

Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.

##### **4.2.3 Visão**

Até 2008, pela excelência de sua gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial do futebol.

##### **4.2.4 Valores**

- a) Bom senso e atitude
- b) Atenção e respeito ao torcedor

- c) Valorização da história
- d) Atualização e inovação
- e) Ética e responsabilidade
- f) Espírito vencedor
- g) Honestidade de propósito (servir e não se servir)
- h) Humanismo e responsabilidade social
- i) Competência gerencial e valorização dos funcionários
- j) Unidade e comprometimento
- k) Doação, amor e paixão pelo Clube
- l) Transparência

#### **4.3 Receitas do Clube no ano de 2008**

Segundo Medaglia (2009) o Grêmio obteve receita líquida de R\$: 87.455.000,00 no ano de 2008, dividida nas seguintes fontes:

- a) Venda e empréstimo de atletas: R\$ 25.350.000,00 (29% da receita)
- b) Receita do Quadro Social(sócio torcedor): R\$ 23.610.000,00 (27% da receita)
- c) Cota de TV: R\$ 18.421.000,00 ( 21% da receita)
- d) Jogos: R\$ 11.389.000,00 ( 13% da receita)
- e) Publicidade e patrocínio: R\$ 8.685.000,00 (10% da receita)

#### **4.4 Plano de Sócios**

Informações extraídas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense.

O sócio gremista paga uma mensalidade e recebe em troca uma série de benefícios, além de ajudar seu clube de coração.

É essa contribuição financeira que possibilita ao Grêmio continuar crescendo, investindo no futebol e dando novas alegrias aos seus torcedores. Em troca, o sócio recebe privilégios e benefícios que ele merece por ajudar o clube todo mês e por participar ativamente do clube.

#### 4.4.1 Planos de sócios existentes

No quadro social do Grêmio existem seis diferentes planos de sócios. No ano de 2009 estão sendo admitidos novos sócios apenas no plano sócio torcedor e no sócio locatário de cadeira.

##### 4.4.1.1 Sócio Proprietário (Patrimonial)

Benefícios:

Cartão social personalizado;

Acesso a todos os jogos sem pagar ingresso no Estádio Olímpico, portões 01, 05 e 10 (geral);

Acesso às piscinas durante a temporada (com pagamento de taxas);

Desconto para inscrição na escolinha de futebol;

Desconto para inscrição nos Esportes Olímpicos e Recreativos;

Direito a incluir dependentes; Filhos menores de 12 anos (não pagam), esposa(o) (25 reais ao mês que comparecem a jogos);

Acesso a sede recreativa da Ilha Grande dos Marinheiros;

Título transferível.

##### 4.4.1.2 Sócio Proprietário (patrimonial) do Interior

Requisito: Residir a mais de 70 Km de Porto Alegre. Apresentar comprovante de endereço em seu nome.

Benefícios:

Cartão social personalizado;

Acesso a todos os jogos sem pagar ingresso no Estádio Olímpico portões 01, 05 e 10 (geral);

Acesso às piscinas durante a temporada (com pagamento de taxas)

Desconto para inscrição na escolinha de futebol;

Desconto para inscrição nos Esportes Olímpicos e Recreativos;

Desconto na loja Grêmio Mania do Estádio Olímpico e Televendas;

Direito a incluir dependentes; Filhos menores de 12 anos (não pagam), esposa(o) (25 reais ao mês que comparecem a jogos);

Acesso a sede recreativa da Ilha Grande dos Marinheiros.

Título transferível.

#### 4.4.1.3 Sócio Torcedor Gremista

Taxa de Adesão: R\$ 40,00

Mensalidade: R\$ 30,00

Valor do Cartão: R\$ 10,00

Benefícios:

Cartão social personalizado;

Desconto de 50% na aquisição de ingressos de arquibancada e cadeira lateral para os jogos no Estádio Olímpico Monumental;

#### 4.4.1.4 Sócio Estudante Gremista

Deve comprovar matrícula em uma instituição de ensino e ter idade inferior a 23 anos e 11 meses.

Benefícios:

Cartão social personalizado;

Acesso a todos os jogos sem pagar ingresso no Estádio Olímpico, portões 01, 05 e 10 (geral);

Após o pagamento da manutenção anual pelo período de 05 anos consecutivos o estudante gremista terá direito a um título proprietário sem o pagamento de jóia.

#### 4.4.1.5 Sócio Contribuinte Juvenil

Requisito: Ter idade entre 12 anos e 15 anos e 11 meses

Benefícios:

Cartão social personalizado;

Acesso a todos os jogos sem pagar ingresso no Estádio Olímpico, portões 01, 05 e 10 (geral);

Desconto para inscrição na escolinha de futebol;

Desconto para inscrição nos Esportes Olímpicos e Recreativos;

Acesso a sede recreativa da Ilha Grande dos Marinheiros.

#### 4.3.1.6 Sócio Locatário de Cadeira.

Taxa de Adesão: R\$ 210,00

Mensalidade: R\$ 120,00

Valor do Cartão: R\$ 10,00

Benefícios:

Acesso a todos os jogos sem pagar ingresso no Estádio Olímpico, nas cadeiras numeradas centrais.

Acesso às piscinas durante a temporada (com pagamento de taxas);

Desconto para inscrição na escolinha de futebol;

Desconto para inscrição nos Esportes Olímpicos e Recreativos;

Direito a incluir dependentes; Filhos menores de 12 anos (não pagam), esposa(o) (25 reais ao mês que comparecem a jogos);

Acesso a sede recreativa da Ilha Grande dos Marinheiros;

Título transferível.

Benefícios atribuídos a todos os planos citados acima:

- a) Compra do ingresso via internet
- b) Direito a voto nas eleições do clube.
- c) Participação em promoções e sorteios.
- d) Acesso ao memorial Hermínio Bittencourt;
- e) Desconto de 5% nas compras na loja do clube.
- f) Descontos especiais nas mensalidades nos Colégios Leonardo da Vinci, Unificado(Centro, Nilo Peçanha, Strip Center e no Shopping Canoas) e no Unificado Pré-Vestibular, Pré-Vestibular Unificado Medicina, Unificado EJA e Unificado Concursos.
- g) Descontos no Plano Unimax da Unimed Porto Alegre.
- h) Plano odontológico da SOPREVI Saúde Bucal.

#### **4.5 Projeto de *Marketing* de captação e fidelização de sócios para 2009.**

Informações retiradas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense.

O departamento de *marketing* e o departamento social do Grêmio, utilizando o *marketing* esportivo e o *marketing* de relacionamento, buscam aumentar o número de sócios e fidelizar os já existentes.

A intenção do clube é criar um espaço para que o sócio participe mais da vida do clube e buscar um crescimento sustentável do Quadro Social.

Ações para a captação de fidelização de sócios:

#### 4.5.1 Em dia de jogos no Estádio Olímpico

a) Sócio Comentarista na Grêmio Rádio: Um associado será sorteado para soltar a voz e comentar, pela Grêmio Rádio, durante a transmissão do jogo.

b) Sócio tem lugar de honra: Três associados sorteados, com direito a acompanhante, vão assistir ao jogo na Tribuna de Honra.

c) Sócio na coletiva: No final das partidas, 5 associados serão sorteados para assistir à entrevista coletiva do técnico e jogadores.

d) Criança entra em campo: Filhos, netos, sobrinhos ou afilhados entrarão com o time no gramado, tornando-se Sócios Infantis do Grêmio.

e) Parabéns ao sócio: Associado fazendo aniversário na data do jogo vai comemorar com o Grêmio nas Cadeiras Locadas, recebendo uma homenagem especial no gramado.

f) Sócio na GrêmioTV: O programa que anteceder os jogos no Olímpico terá a participação de 2 associados sorteados.

#### 4.5.2 Sábado do Sócio

a) Tour Tricolor: Venha visitar os pontos mais representativos do Olímpico, de forma exclusiva e gratuita. Conheça de perto o Salão Nobre, a Sala de Conferências, os vestiários, o gramado, o estúdio da Grêmio TV, os camarotes, a Tribuna de Honra e o Memorial Hermínio Bittencourt.

b) Encontros com a diretoria: Mais uma oportunidade dos associados debaterem com a direção assuntos do Grêmio, incluindo o Projeto Arena.

c) “Programa do sócio” na GrêmioTV: 3 associados, escolhidos por sorteio, contarão na TV seus momentos marcantes, ídolos e curiosidades gremistas.

d) Programa “Sócio Gremista” na Grêmio Rádio: 5 sócios, também escolhidos por sorteio, participarão de uma mesa redonda.

#### 4.5.3 Sócio Participativo

a) Camisa autografada por seu craque: Todos os meses, 5 sortudos ganharão camisas oficiais do Grêmio, autografadas pelo jogador preferido.

b) Batismo Gremista: Quem é sócio do Grêmio poderá batizar filhos ou afilhados, de 0 até 12 anos, no gramado do Olímpico. A cerimônia, sem caráter religioso, vai presentear os Sócios Infantis com um diploma especial.

c) Participação no “Papo de Craque” da GrêmioTV : 10 sócios de sorte poderão bater um papo olho no olho com os craques do Tricolor.

d) Participação na Grêmio Rádio e TV: Os programas da Grêmio Rádio e TV também estão abertos para a participação dos associados.

#### **4.6 Relacionamento com os torcedores.**

O Grêmio por ação de seu departamento de *marketing* está sempre buscando manter um relacionamento cada vez mais próximo com os torcedores.

##### **4.6.1 Caso da “camiseta preta” - *Shadow*.**

Em 2005 torcedores na comunidade do Grêmio no site de relacionamentos chamado Orkut, criaram alguns modelos de camiseta do Grêmio na cor preta, muitos torcedores integrantes da comunidade gostaram dos modelos. Com isso foi aberta uma votação na comunidade para escolher o modelo mais bonito. O modelo vencedor foi enviado para o departamento de *Marketing* do clube, que repassou as fotos para a Puma, fornecedor de material esportivo do clube, confeccionar a camiseta, que recebeu o nome de *Shadow*. Logo que foram lançadas, as camisetas fizeram tanto sucesso entre os torcedores que as lojas tiveram que fazer fila de espera para a compra do novo modelo. (TREIN,2008)

Com o sucesso de vendas, em 2007 e 2008 foram lançadas duas novas versões da camiseta *Shadow*.

##### **4.6.2 Antena tricolor**

Informações retiradas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

A Antena Tricolor é um dos principais meios de interação entre o Grêmio e o torcedor.

A newsletter foi criada no dia 1º de agosto de 2005, com a finalidade de otimizar a chegada e a divulgação de informações à torcida.

A Antena Tricolor, aos poucos, foi conquistando seu espaço, sendo considerada uma ferramenta de extrema importância de comunicação, além de ser muito bem aceita pelo torcedor.

O informativo eletrônico é o espaço no qual são informados resumos com os principais acontecimentos do dia-a-dia do clube, bem como promoções que chegam

até o torcedor, através de e-mail previamente cadastrado.

Com quatro anos e cinco meses de existência, a *newsletter* conta atualmente com aproximadamente 119 mil cadastrados, que recebem, diariamente, as notícias do Imortal Tricolor.

#### 4.6.3 Ouvidoria

Informações retiradas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

A Ouvidoria do Grêmio, que na gestão do presidente Duda Kroeff é dirigida pelo conselheiro Airton Ruschel, tendo como ouvidores adjuntos os conselheiros Luis João de Deus e Artur Ferreira, segue trabalhando em ritmo intenso. O setor apresentou o relatório dos contatos dos torcedores no mês de abril de 2009. No quarto mês do ano, a Ouvidoria Tricolor mantém uma média de mais de 4 mil e-mails recebidos e respondidos, além dos telefonemas e visitas dos torcedores ao setor, localizado próximo ao pórtico de entrada do estádio Olímpico.

Funcionando de segunda a sexta-feira, além dos dias de jogos, a Ouvidoria Tricolor está sempre pronta a receber o contato do torcedor, levando a opinião do gremista diretamente à direção.

O torcedor do Grêmio pode entrar em contato com a Ouvidoria Tricolor através do e-mail [ouvidoria@gremio.net](mailto:ouvidoria@gremio.net) e pelo telefone (51)-3218.2001. Também pelo mesmo contato, poderá ser informado o endereço eletrônico do ouvidor e seus adjuntos para envio de missivas personalizadas.

Como última iniciativa para cativar os tricolores, a Ouvidoria disponibiliza uma nova maneira de se comunicar com o torcedor: "Falando com o Ouvidor". Os gremistas podem agendar com a Ouvidoria uma visita para falar com o Ouvidor, Airton Ruschel, e os ouvidores-adjuntos, Luis João de Deus e Artur Ferreira. Basta entrar em contato pelo telefone, marcar a sua visita e colocar em questão o assunto desejado.

#### 4.6.4 Núcleo de Mulheres Gremistas.

Informações retiradas do *site* oficial do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

O Núcleo de Mulheres Gremistas é um movimento que surgiu da convivência de um grupo de amigas que se reunia nas sociais do Olímpico em dia de jogos.

O objetivo maior é apoiar o Clube em qualquer situação, procurando valorizar a presença da mulher no futebol. Realizam uma reunião mensal e promovem atividades como almoços, jantares, chás, etc. e participam de campanhas de solidariedade entre outros eventos envolvendo a presença feminina.

A importância da mulher no futebol tem aumentado significativamente e o número de cadastradas está cada vez maior. Para atender à essa demanda, a loja do clube criou uma linha de roupa e uniformes oficiais especialmente dedicado às torcedoras gremistas.

#### 4.7 Sócios torcedores no Brasil e no mundo.

Quando o assunto é sócio torcedor, segundo Medaglia (2009), o rei do mundo é o Benfica de Portugal, que possui 178.730 mil sócios espalhados pelo mundo.

Clube	Pais	Nº de Sócios
Benfica	Portugal	178.730
Barcelona	Espanha	157.122
Manchester United	Inglaterra	151.079
Bayer de Munique	Alemanha	146.592
Porto	Portugal	115.411
Sporting Lisboa	Portugal	93.702
Real Madrid	Espanha	92.793
River Plate	Argentina	90.000
Internacional	Brasil	82.770
Shalke 04	Alemanha	72.465

Quadro 4: Os dez clubes com maior número de sócios-torcedores no mundo.

Fonte: (Jornal L'Equipe apud MEDAGLIA 2009, p 36). Adaptado por Leonardo Vidal Agostini.

No Brasil, o clube com o maior quadro social é o Internacional, de Porto Alegre, com 83 mil sócios, seguido pelo Grêmio, com 50 mil. (MEDAGLIA, 2009)

Clube	Torcedores	Programa de Sócio-Torcedores	Mensalidade	Nº de Sócios	Média de público Brasileiro 2008	Faturamento
Atlético-MG	3,6 milhões	Não	-	-	16.429	-
Atlético-PR	900 mil	Sim	R\$ 50,00	22 mil	16.750	10 milhões
Botafogo	2,7 milhões	Sim	R\$55,00	12 mil	13.832	Não divulga
Corinthians	24 milhões	Sim	Anuidade: R\$77 a R\$900.	20 mil	23.781 (Serie B)	Não divulga
Cruzeiro	6,7 milhões	Previsto para final de junho	-	-	23.405	-
Flamengo	33 milhões	Não	-	-	41.124	-
Fluminense	2,2 milhões	Sim	R\$30 a R\$ 50	7 mil	15.486	Não divulga
Grêmio	6,4 milhões	Sim	R\$30	50 mil	31.075	24 milhões
Internacional	4,7 milhões	Sim	R\$22	83 mil	19.588	27 milhões
Palmeiras	11,8 milhões	Não	-	-	16.612	-
Santos	4,9 milhões	Sim	R\$53	4 mil	9.013	Não divulga
São Paulo	13,3 milhões	-	-	-	18.800	-
Vasco	10 milhões	Não	-	-	13.255	-

Quadro 5: Plano de Sócio dos maiores clubes brasileiros.

Fonte: (MEDAGLIA 2009 p 37). Adaptado por Leonardo Vidal Agostini

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.

Neste capítulo é apresentado o cruzamento das informações do embasamento teórico com os dados do estudo de caso sobre o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense.

Segundo a citação de Pitts e Stotlar, (2002) e Bertoldo (2000), na página 13 deste trabalho, o *marketing* esportivo é a ação de promover um produto ligado ao esporte e também à divulgação de práticas esportivas por clubes e associações. No estudo de caso é apresentado o plano de sócios do Grêmio, que visa atrair os torcedores, por meio de estratégias de *marketing* esportivo, para assistirem aos jogos de futebol do clube no estádio e participarem do clube.

De acordo com a teoria exposta por Sabatino (2003) e Madruga (2004) na página 17 deste trabalho, para conseguir atrair e fidelizar o consumidor, é necessário um relacionamento com ele. Para que ocorra esse relacionamento, a empresa tem que pesquisar as necessidades do cliente e agregar valores aos seus produtos e serviços, de forma que o cliente fique satisfeito e perceba os benefícios oferecidos a ele. O plano de sócios por meio de estratégias de marketing, oferece uma série de benefícios e promoções, com a finalidade de fidelizar e atrair novos sócios como foi apresentado da página 29 a 33 deste trabalho.

Por intermédio da ouvidoria, o Grêmio mantém um contado direto com seus torcedores, fazendo com que o clube fique bem informado sobre os desejos de seus fãs. Por meio da busca de informação sobre as necessidades e desejos dos torcedores, o departamento de *marketing* junto com seu patrocinador esportivo desenvolveu a “camiseta preta” - *Shadow*, que fez muito sucesso e trouxe muitos lucros para o clube e felicidade para os torcedores. Comprovando a teoria sobre marketing de relacionamento de Stone e Woodcock (1998) na página 15 deste trabalho, que afirma que marketing de relacionamento são estratégias das empresas para conseguir informações sobre o cliente para conseguir proporcionar a ele suas necessidades e desejos garantindo para o cliente o que ele deseja.

A indústria do esporte vem crescendo no século XXI e os clubes brasileiros, em especial o Grêmio, vem aproveitando, ainda que de maneira tímida, esse crescimento. Se levado em conta o número de gremistas, o clube gaúcho tem um potencial enorme para conseguir mais associados e mais consumidores para seus

produtos e serviços. Com os número de torcedores cadastrados no Antena Tricolor, que no ano de 2009 chegou a 119 mil torcedores cadastrados, e a tabela publicada na revista Fut Lance! , que demonstra que o Grêmio possui 6,4 milhões de torcedores. Fica comprovado que é possível adquirir um número maior que os 50 mil sócios atuais.

O Grêmio busca com suas ações de marketing esportivo e marketing de relacionamento conquistar tanto os consumidores praticantes de esportes quanto os não-praticantes, de ambos os sexos.

Segundo Cardia (2004) na página 23 deste trabalho, o consumidor do esporte é diferente dos demais. O esporte envolve paixão, emoção e fanatismo, por isso eles são mais fáceis de ser fidelizados. O Grêmio tem procurado explorar o fanatismo do torcedor, através de ações de *marketing*, oferecendo a ele a oportunidade de participar das ações do clube, como o direito de voto, participação nos programas de rádio e TV do tricolor gaúcho, passeios pelas dependências do clube entre outras.

Analisando as receitas obtidas pelo Grêmio no ano de 2008 foi verificada a importância das receitas alcançadas pelo quadro social, que é de R\$ 23.610.000,00 e representa 27% da receita líquida total do clube, se tornando a segunda maior fonte de receita da instituição.

Após relacionar o estudo de caso e com o embasamento teórico e analisar os dados ficou comprovada a importância das estratégias de *marketing* esportivo utilizadas pelo Grêmio na busca de captar novos sócios, já que outros clubes brasileiros que possuem mais torcedores que ele, ficam para trás quando o quesito é número de sócios como fica comprovado na Tabela 5 na página 36 deste trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a construção deste trabalho foi apresentado um embasamento teórico, contendo ideias de diversos autores sobre *marketing* esportivo, *marketing* de relacionamento, fidelização, indústria do esporte e consumidor do esporte. De forma a poder embasar o estudo de caso do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre onde são apresentadas informações sobre a história do clube, planejamento estratégico, receitas obtidas em 2008, os planos de sócios oferecidos, as ações de marketing esportivo voltadas para a captação e fidelização de sócios, ações de relacionamento com os torcedores e informações sobre plano de sócios de diferentes clubes de futebol do mundo.

Durante a realização deste trabalho, ocorreu uma série de dificuldades na obtenção de dados e documentos ligados ao plano de sócios e o *marketing* do Grêmio. O fato de a sede do clube estar localizada na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, impediu a ida ao clube para buscar *in loco* informações e documentos. A busca foi realizada apenas por ligações telefônicas, emails e consulta ao *site* oficial do clube. Algumas informações solicitadas através de email não foram enviadas nem respondidas pelo clube, dificultando a construção do estudo de caso.

Os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados no embasamento teórico, no estudo de caso e na análise dos dados, de forma a atingir o objetivo principal: verificar as ações que o clube realiza no século XXI no campo do *marketing* esportivo para atrair um maior número de sócios do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, e a responder o problema apresentado: as ações de marketing esportivo utilizadas pelo Grêmio estão trazendo resultados na obtenção de sócios para o clube?

O objetivo do trabalho foi alcançado e o problema respondido. O estudo de caso apresenta as ações para captação e fidelização de sócios e as estratégias voltadas a atrair os torcedores a se associarem ao clube. Além disso, os dados de pesquisas, que revelaram o grande número de sócios que o Grêmio possui, comprovam que as estratégias e ações de marketing estão trazendo resultados positivos.

Com base nas informações coletadas neste trabalho, ficou nítida a importância do *marketing* esportivo para o aumento do número de sócios do Grêmio

*Foot-Ball* Porto Alegre. As estratégias de *marketing* direcionadas pelo Grêmio para trazer os torcedores para perto do clube, fazendo com que eles se tornem sócios, tornou o Grêmio o segundo clube brasileiro no número de sócios e o segundo com maior média de público em seu estádio no último campeonato brasileiro da Serie A.

As promoções estabelecidas pelo Grêmio procuram fortalecer sua marca. Destinadas a diversos públicos alvos, elas tem sido eficazes no resgate da cumplicidade do torcedor com o clube, muito bem retratada na frase “Com o Grêmio onde o Grêmio estiver”, existente no hino do clube. A diversidade das promoções atingem várias faixas sócio-econômicas, abrangendo o universo masculino e feminino de torcedores gremistas.

Finalmente, espera-se que, em que pese o presente trabalho, não ter a veleidade de estabelecer uma radiografia definitiva acerca da utilização do *marketing* esportivo pelo tradicional clube gaúcho, o estudo realizado permite afirmar que Grêmio vem obtendo sucesso nas ações que tem implementado, o que poderá contribuir, sobremaneira, para que o Tricolor, em futuro próximo, seja reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial do futebol.

## REFERÊNCIAS

- BERTOLDO, C.P. **Marketing Esportivo: o esporte nas estratégias empresariais.** São Paulo: Umesp, 2000.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM(Customer relationship management).** São Paulo: Atlas, 2000.
- CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing esportivo.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre.** 4. Ed. São Paulo: Futura, 2001.
- GRÊMIO, **Institucional.** Porto Alegre, 2009 disponível em: <<http://www.gremio.net/>> Acesso em: 15 de maio de 2009.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.
- MEDAGLIA, Thiago. **Paixão S/A.** Revista Fut Lance!, São Paulo, nº 7, página 30 a 38, junho de 2009.
- MELO NETO, F.P. **Marketing Esportivo.** Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004
- PITTS, Brenda G. Stotlar, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo.** São Paulo: Phorte, 2002.
- SABATINO, Luiz. **Fidelização: A Ferramenta de Marketing que Promove Relacionamento Duradouros com os Clientes.** São Paulo, 2003.
- STONE, Merlin. MACHTYNGER, Liz. **CRM: Marketing de Relacionamento com os Clientes.** São Paulo: Futura, 2002.

STONE, Merlin. WOODCOCK, Niel. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM; Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2001.

TREIN, Fernando. **Grêmio lança nova versão da camiseta Shadow**. Postado no Blog do Marketing Esportivo em 18 de junho de 2008. Porto Alegre, 2008 Disponível em: < <http://www.clicrbs.com.br/>> Acesso em: 15 de maio de 2009.

UNZELTE, Celso. **O livro de ouro do futebol**. São Paulo: Ediouro, 2002.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004