



Universidade de Évora - Escola de Ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

**Consolidação da Marca no mundo do desporto. Caso Grémio
Foot-ball Porto Alegre**

Adriano Tusi Barcelos

Orientador(es) | Marta da Conceição Cruz Silvério

Évora 2019



Universidade de Évora - Escola de Ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

**Consolidação da Marca no mundo do desporto. Caso Grémio
Foot-ball Porto Alegre**

Adriano Tusi Barcelos

Orientador(es) | Marta da Conceição Cruz Silvério

Évora 2019



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências e Tecnologia:

- Presidente | Mário Teixeira (Universidade de Évora)
- Vogal | Leonor Vacas Carvalho (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador | Marta da Conceição Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Dedico este trabalho àqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para sua realização, bem como àqueles que dedicam sua vida a fazer a vida dos outros mais alegre, com saúde e alegria.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais, quero agradecer à pessoa que tornou tudo isto possível: a minha mãe. Não consigo transcrever todos os agradecimentos que lhe devo nesta página, mas acima de tudo agradeço por toda a paciência, ajuda e apoio, desde o princípio do mestrado, e em todas as situações de minha vida.

Às minhas irmãs Brenda e Thaís que sempre estiveram do meu lado nos piores e melhores momentos, aos meus amigos, em especial àqueles que mais estiveram presentes neste momento, Luís Eduardo, Drean, Fernando, Rodrigo, Vitor, Denise, Diniz, Loredana, Nathália, Michele, Bruna, Totta, Isadora, Gabriela, entre outros.

Agradeço também à professora Marta Silvério por toda a ajuda, disponibilidade e compreensão. Não poderia ter escolhido melhor orientadora para me acompanhar neste percurso.

Ao meu pai, que apesar de não viver mais entre nós, foi um dos responsáveis pela formação do meu carácter.

Obrigado.

“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos.” (Isaac Newton)

Consolidação da marca no mundo do desporto. Caso: Grêmio Foot-ball Porto Alegre

RESUMO

O presente trabalho procura identificar as ações e estratégias do Departamento de Marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre para manter e/ou ampliar o valor da sua marca diante de um cenário tão competitivo.

Recorreu-se à pesquisa descritiva-exploratória, de natureza qualitativa, caracterizada por um estudo de caso único, com aplicação de um instrumento de pesquisa na forma de entrevista semiestruturada, cuja amostra foi formada por um indivíduo, responsável pelo departamento em questão.

O estudo mostrou que a principal estratégia adotada em todos os momentos da agremiação como forma de valorizar a marca e manter e fidelização dos torcedores foi o *soccerting*, que alia ações de gestão de marca (*Branding*) com gestão comercial (*Selling*), desenvolvendo neste contexto várias ações em várias frentes. Os dados mostraram que, com essas ações, o clube manteve-se em alta mesmo com período negativo no campo futebolístico, elevando sua receita nesse período e tornando-se a quinta força do país.

O Departamento de Marketing do clube tem como alternativa o uso de um sistema criado pelo próprio clube e que tem dado bons resultados, pois manteve a marca em períodos negativos e aumentou no período áureo da equipe de futebol.

Palavras-chave: Marketing esportivo; Grêmio porto-alegrense; marketing no futebol; Marca.

Brand consolidation in the world of sport. Case: Grêmio Foot-ball Porto Alegrense

ABSTRACT

The present work seeks to identify the actions and strategies of the Marketing Department of the Foot-Ball Porto Alegre Alegrense to maintain the value of its brand and the sale of licensed products even facing difficulties in the football department.

We used the descriptive-exploratory research, of a qualitative nature, characterized by a single case study, with the application of a research instrument in the form of semi-structured interview, whose sample was formed by an individual, responsible for the department in question.

The study showed that the main strategy adopted at all moments of the association as a way to value the brand and maintain and loyalty of the fans was soccering, which aligns actions of brand management (Branding) with commercial management (Selling), developing in this context several actions on several fronts. The data showed that, with these actions, the club kept rising even with a negative period in the football field, raising its revenue in that period and becoming the 5 st strength of the country.

The Marketing Department of the club has as alternative the use of a system created by the club itself and that has given good results, since it maintained the mark in periods

Keywords: Sports marketing; Grêmio porto-alegrense; marketing in football; Brand.

ÍNDICE

1 - INTRODUÇÃO	10
1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	10
1.2 PROBLEMAS E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 – REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 MARKETING.....	15
2.1.1 Definições de marketing.....	16
2.1.2 A importância da satisfação do cliente: uma ferramenta fundamental de marketing.....	20
2.1.3 Importância da gestão de marketing para as organizações.....	25
2.1.4 Estratégias de marketing.....	28
2.1.5 Branding: consolidando a marca.....	36
2.1.6 Marketing de relacionamento.....	38
2.2 MARKETING DESPORTIVO.....	42
2.2.1 Definições de marketing desportivo.....	42
2.2.2 O marketing desportivo como ferramenta.....	46
2.2.3 Marketing desportivo ligado ao futebol.....	49
2.3 SÍNTESE.....	51
3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	53
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	53
3.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	53
3.3 MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS.....	54
4 - CASO GRÊMIO DE FOOT-BALL PORTOALEGRENSE	56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	56
4.2 SISTEMA DE GESTÃO DE MARKETING - <i>SOC CERTING</i>	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1 CONCLUSÃO.....	73
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	75
5.3 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	76
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide das necessidades de Maslow.....	27
Figura 2. Os 4P's do mix de marketing.....	29
Figura 3. Conceitos centrais de marketing.....	39
Figura 4. Mix do marketing esportivo.....	44
Figura 5. Publicações sobre marketing esportivo no Brasil (1994/2011).....	45
Figura 6. Fontes de receitas dos clubes de futebol do Brasil.....	51
Figura 7. Distintivo com as cores da agremiação.....	56
Figura 8. Jogador Luan com a camisa oficial do Grêmio.....	57
Figura 9. Estádio Arena do Grêmio.....	58
Figura 10. Representação esquemática do <i>soccerting</i>	59
Figura 11. Evolução das receitas do clube.....	67
Figura 12. Número de Sócios e vendas Loja GrêmioMania.....	71
Figura 13. Arrecadação Quadro Social.....	72

1 - INTRODUÇÃO

A evolução na área desportiva levou clubes e empresas a se unirem, formando parcerias importantes no desenvolvimento de estruturas e empreendimentos que favoreceram ambos. No ramo futebolístico, essas parcerias levaram à competição e, com isso, ao desenvolvimento de uma área até então mais restrita à administração empresarial: o marketing. Com a relevância social que o desporto passou a ocupar na sociedade e o crescimento da indústria do desporto, a associação do marketing a este setor tornou-se um diferencial diante de tanta concorrência. A partir das necessidades de sobrevivência e lucro das organizações, as estratégias e ferramentas de marketing tornaram-se essenciais para a gestão e consolidação da marca. Uma marca consolidada distingue-se das demais, alcançando a mente e o coração dos consumidores. .

1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICATIVA DO TEMA

A área de marketing é a que mais tem se desenvolvido nos últimos tempos e, dessa forma, vem interferindo decisivamente na permanência e crescimento das organizações dentro de mercados altamente competitivos. É preciso, então, destacar os pontos que, em cada tipo de negócio, determinam a importância do marketing e fazem deste o elemento diferenciador.

É possível, revendo a literatura, considerar-se o aumento contínuo da competitividade, que vem fazendo com que a qualidade, preço e aparência dos produtos e serviços sejam cada vez mais similares, trazendo, com isso, a necessidade de maior criatividade para inovar e diferenciar. O foco, quando se fala em qualidade, é o cliente.

Dentro desse quadro, verifica-se que o comportamento do cliente dependerá, em muito, das expectativas (positivas ou negativas) que este tem em relação a um bem ou serviço. Essa similarização mostra, como consequência, que não basta apenas ter um bom produto, o serviço prestado ao cliente deve ser bom, pois passa a ser o grande diferencial.

Carvalho (2012) comenta que a competitividade pode ser notada quando, ao se assistir a qualquer programa de televisão ou mesmo nas

páginas da Internet, verifica-se a disputa pelo consumidor por empresas do mesmo ramo, estimulando as organizações a buscarem aperfeiçoamento para melhor atendimento de seu público. É preciso não apenas satisfazer o cliente, mas procurar surpreendê-lo com algo diferente e não esperado. A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços será medida pela percepção que o cliente tem destes, e não somente pelo produto em si.

Por outro lado, Bee (2012) afirma, por exemplo, que a qualidade no atendimento em uma instituição desportiva pode implicar em melhores negócios, em ampliação do quadro de associados e na fidelização com maior participação dos já existentes. Atualmente, fidelização é uma palavra-chave nos negócios. No ramo do esporte isso pode ser traduzido como paixão.

Segundo Kotler e Keller (2012) o mix do marketing são ferramentas utilizadas pelos administradores de marketing para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa para alcançar os seus objetivos estabelecidos. Com base no estudo de Gaspar et al. (2014), entre outros, que exploram ações praticadas pelo marketing desportivo de grandes clubes brasileiros, dentre eles o Grêmio Foot-ball Porto Alegre, busca-se nesse estudo aprofundar conhecimentos sobre essas estratégias e seus resultados, tendo em vista que o artigo trouxe dados superficiais, de cunho documental, pesquisado em sites, revistas, e jornais.

O Grêmio Foot-ball Porto Alegre, um dos maiores clubes de futebol do Brasil, viveu recentemente um de seus maiores períodos sem títulos expressivos no futebol profissional, foram quinze anos sem conquistas, anos que testaram a fidelidade dos seus fãs, afinal, para o fã, os títulos são essenciais, e o envolvimento do consumidor com o clube alcança outros patamares após uma conquista. No futebol há um grande diferencial em relação a outras áreas: a paixão, dificilmente um fã busca outro clube para torcer, quando este consumidor é conquistado, dificilmente perde-se o mesmo, resultando em fidelidade e engajamento tanto em períodos positivos, como negativos da instituição, entretanto, é o planejamento e a execução do marketing que irão otimizar os resultados.

Nesse estudo buscou-se analisar a importância do marketing e as ações empreendidas pelo Departamento de Marketing da agremiação no período de 2016-2017, anos em que a instituição retomou o caminho das conquistas, e de

que forma essas ações do marketing fortaleceram e consolidaram a marca Grêmio.

Ferreira e Medeiros (2015, p. 110) ao abordarem o marketing desportivo, relatam que um dos grandes objetivos de inúmeras organizações é a busca pela consolidação de uma marca, diferenciando-se dos concorrentes. Neste contexto, “o marketing esportivo tem surgido como estratégia alternativa para tal fim. Trabalhar o valor de uma marca vai bem além de aspectos financeiros para as empresas”.

Com o crescimento da indústria do desporto, o marketing desportivo tornou-se um diferencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Porter e Kramer (2011) definem indústria como um mercado em que produtos idênticos ou similares são vendidos a compradores. Não são apenas produtos, são serviços, bens de consumo, atividades, locais, ideias. No futebol brasileiro não é diferente, essa indústria está cada vez mais competitiva, e para sobressair, torna-se fundamental possuir profissionais do marketing com uma compreensão global da indústria do desporto, para analisar as tendências, o mercado, os concorrentes, além de uma compreensão local, para analisar os consumidores potenciais ou existentes, avaliando e adaptando o mix do marketing.

Justifica-se este estudo pelo interesse do pesquisador na área, o crescimento do marketing no desporto, e também para servir como subsídio à agremiação para futuras investigações na área de marketing, contribuindo, sobremaneira, para o seu crescimento e implementação de novas ideias. Esse estudo torna-se relevante, principalmente ao marketing e as agremiações desportivas, pelo fato da necessidade de sobressair-se em um cenário tão competitivo, refletir e trazer ideias de ações de marketing, de forma mais aprofundada, proporciona a outras instituições novas formas de desenvolver e executar seus produtos e serviços, assim como para a própria instituição, para percepção e discussão sobre seu planejamento, seus resultados e o que pode ser alterado para melhorar.

1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Alguns clubes de futebol na atualidade tornaram-se empresas muito bem-sucedidas, com altos investimentos em jogadores e comissões técnicas respeitadas. Neste campo, a concorrência e a disputa é muito acirrada, pois a marca não vende apenas o ingresso aos espetáculos, mas muito mais: são camisetas, souvenirs, relíquias, visitas, enfim, um campo interminável de opções que amplia e alimenta as necessidades investidoras do clube.

Sendo assim, o marketing deve ser muito bem estruturado e pensado, torna-se uma das peças mais importantes para a sobrevivência da marca. Gaspar et al (2014) argumentam que no caso específico do futebol, não é mais a bilheteria de seus jogos e a venda de seus principais jogadores as principais fontes de renda dos clubes brasileiros. Conforme os autores, “como o esporte mais popular do país, é também o maior responsável pela movimentação da indústria do esporte”. Frente a estas colocações, infere-se o problema de pesquisa que traçará o rumo da mesma: Quais as estratégias utilizadas pelo departamento de marketing de um clube de futebol para fortalecer e consolidar sua marca?

De forma a dar resposta ao problema identificado, estabeleceu-se como objetivo geral identificar as ações e estratégias do Departamento de Marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre para manter e/ou ampliar o valor de sua marca?

Neste sentido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a importância do marketing, do marketing desportivo e do branding;
- b) Identificar no portal de transparência do Grêmio Foot-ball Porto Alegre dados referentes às receitas e despesas nos anos de 2016/2017;
- c) Conhecer as ações empreendidas pelo Departamento de Marketing do clube nos anos de 2016- 2017;
- d). Analisar as ações estratégicas de marketing utilizadas no período anterior e posterior ao seu título expressivo no futebol profissional como campeão da América.

1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para o alcance dos objetivos, utilizou-se um estudo descritivo exploratório, por meio do método de fontes secundárias, tendo como estratégia a pesquisa qualitativa. A coleta de dados foi realizada em buscas *online*, em artigos indexados em bancos de dados do Scielo, PubMed e Lilacs, e publicações nacionais e estrangeiras, e aplicação de entrevista semiestruturada, com base em autores como Gaspar et al. (2014), Guaragna (2015), entre outros.

Os dados da pesquisa foram coletados junto a um sujeito responsável pelo Departamento de Marketing do clube. O método de investigação escolhido teve como parâmetros as indicações de Triviños (2009) e Gil (2010).

A análise de dados foi realizada por meio da análise do discurso proposta por Bardin (2009), incluindo a transcrição de alguns pontos das respostas do sujeito da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro, o presente, dá uma visão geral do tema e enquadra o problema e os objetivos do estudo. O segundo recorre à literatura para discorrer sobre as noções de marketing, marketing de relacionamento, marketing desportivo, branding e consolidação da marca. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, o quarto capítulo descreve os dados do clube em estudo e discute os resultados levantados com a pesquisa de campo, encaminhando às conclusões. O quinto, as considerações finais, expõe a posição do autor frente aos dados levantados e às discussões de acordo com os posicionamentos de vários autores, sobre o tema em tela.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

À medida que o tempo avança, descobre-se que os valores dos serviços e a preocupação com a gestão de atendimento ao cliente começam a prevalecer com intensidade cada vez maior nas empresas. Uma exigência pela excelência, de acordo com Janzen (2016) é a empresa oferecer serviços com qualidade para estarem sempre frente à concorrência de mercado, partindo do pressuposto de que os consumidores estão mais exigentes, querendo sempre o melhor serviço para satisfazer suas necessidades.

Este capítulo aborda a importância do marketing e o marketing desportivo como instrumento de ampliação dos negócios das empresas ligadas ao esporte, especialmente os clubes. Assim como desenvolve o conceito de branding e sua importância para consolidar uma marca.

2.1 MARKETING

A mudança de parâmetros e uma nova economia, globalizada e dinâmica, que permitiu aos indivíduos maior poder de escolha e de compra, fez com que o consumidor venha a ditar as regras da relação cliente/empresa, ou seja, quem consome comanda as formas de relacionamento em diversos segmentos de mercado. Por isso, é importante identificar estratégias que aumentem o grau de atração da empresa/instituição e a fidelização de clientes, tendo em vista a visão de Kotler e Keller (2012), para quem um cliente fidelizado implica em mais dois clientes novos. No entanto, nem sempre isso ocorre, pois as falhas no processo podem determinar o afastamento do cliente, num processo inverso.

O atual mercado consumidor encontra-se em constante mudança, produto do processo de globalização econômica e cultural, que transforma o comportamento do consumidor brasileiro, impelindo as organizações também a mudarem. Grönroos (2013, p.15) afirma que “o estabelecimento de relacionamento com um consumidor pode ser dividido em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos”.

Quando se quer competir, a definição adequada das estratégias a serem implementadas, o ambiente e a interferência do fator humano são elementos-chave que afetarão as organizações, constituindo-se o contexto mercadológico da mesma. Para qualquer deles, Machado (2016), afirma ser fundamental um constante acompanhamento das variáveis que interferem no desempenho e comportamento organizacionais. Para tal, análises externas e internas fazem-se necessárias para que se possa atuar, da melhor forma, neutralizando ou potencializando fatores que atuam no sistema.

O marketing nada mais é do que uma estratégia que as organizações lançam mão para conseguir clientes ou ampliar a quantidade dos que já possuem. Para Kotler e Keller (2012), atitudes relacionadas ao marketing bem-sucedidas podem facilitar e ajudar em muito a escolha dos clientes, não só no começo, mas em toda transação, pois um cliente satisfeito será um cliente fiel. Assim, a sobrevivência de qualquer empresa está em estreita relação com seus clientes, sua satisfação e sua capacidade de ser fiel, e aí reside a importância destes.

No caso do desporto, o marketing tem servido como estratégia de divulgação da marca e, com isso, de apoio à venda de produtos ligados às entidades desportivas. Por isso, tem se inserido no campo do desporto de forma muito significativa, contribuindo para elevar as receitas dos clubes e expandir o conhecimento dos mesmos a nível nacional e internacional (LIMA et al., 2016).

2.1.1 Definições de marketing

Seguem algumas conceituações e definições de marketing, de acordo com visão de alguns autores. Mercado, comercialização ou marketing é o conjunto de atividades que visam orientar o fluxo de bens e serviços do local onde são gerados para os consumidores ou usuários. Em sentido mais estrito, conforme Kotler e Keller (2012) é o conjunto de técnicas coordenadas que permitem a uma empresa conhecer o mercado presente e potencial para determinado produto com a finalidade de maximizar o volume de vendas.

Nas empresas que trabalham com clientes certos e nos monopólios, o marketing tem importância secundária, mas, conforme Kotler e Armstrong

(2014) quando a empresa produz para o mercado, precisa prever o que, quando, onde, com que imagem, em que quantidade e a que preço será possível colocar o produto.

O marketing utiliza técnicas fundamentadas em estatística, demografia, geopolítica, interpretação da legislação aplicável à área objeto de análise, utilização dos meios de comunicação e econometria. Conforme Cobra (2014) as técnicas de marketing são objeto de estudo sistematizado em escolas de comunicação social e de administração e como atividade econômica de grande importância no conjunto da economia nacional, tanto pela geração direta de empregos, como pela promoção de vendas, que aquecem o consumo e a economia, promovendo o desenvolvimento.

Sabe-se que a área de marketing é a que mais tem se desenvolvido nos últimos tempos e, dessa forma, interferido decisivamente na permanência e crescimento das organizações dentro de mercados altamente competitivos. É preciso, então, destacar os pontos que, em cada tipo de negócio, determinam a importância do marketing e fazem deste o elemento diferenciador, bem como analisar como algumas empresas se utilizam dessa ferramenta para manter seus empreendimentos no pico e ampliar a gama de clientes (IGUINIZ, 2009).

No entendimento de Kotler (2009, p.18): “Marketing é um processo social e de gestão, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outras”.

A evolução dos conceitos e visão de marketing levaram o foco para a gestão de clientes, marcas e relacionamentos, com consequente redirecionamento, nas últimas décadas. Em 2017, Kotler et al. (2017) referem um novo avanço no marketing, a era do marketing 4.0, referindo que este fornece uma estrutura sólida, baseada numa visão real do consumidor, colocando nas suas mãos vantagens que o diferenciarão da concorrência.

Segundo Kotler (2009) a partir dos anos 90, então, surgiu a Era Marketing de Relacionamento, conhecido como o marketing de conquista de clientes e fornecedores, com foco no cliente, e não mais no produto. O marketing de relacionamento veio para consolidar uma relação cliente/empresa, possibilitando o aumento do lucro e da vida útil de um cliente dentro da organização.

O marketing 4.0 é o marketing de sentimentos humanos, de transformações sociais e de revolução de interação na rede (KOTLER et al., 2017). A diferença para o 3.0 é pequena, mas fundamental, pois agora o foco é colocado na internet e no trabalho em rede, ou seja, o marketing digital. Assim, surge uma nova conceituação a esta direção, proposta por Leal et al. (2017, p. 271), da seguinte forma:

Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. [...] Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

Portanto, o interesse agora se volta para a valorização das experiências do consumidor como ser humano pleno, os seus relacionamentos e as questões atinentes à sustentabilidade (ACHROL e KOTLER, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2012) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido de uma maneira simplista pelo autor, como uma forma de suprir necessidades lucrativamente.

As formas de se chegar até o cliente vêm sofrendo mudanças constantes, de acordo com a próprias mudanças sociais e o surgimento de novos produtos e serviços. Neste sentido, Las Casas (2012, p.15) menciona que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

O mesmo autor relaciona marketing ao desempenho das atividades comerciais responsáveis pelo direcionamento do fluxo de bens e serviços, ao usuário ou consumidor. As organizações trabalham de forma que, num primeiro momento buscam identificar as necessidades do mercado, e, num segundo momento a oferecer ao mercado produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes.

Ritchie (2012, p. 23) tem uma visão ampla da relação com o cliente e conceitua: “Marketing é entender e atender clientes”. Segundo o autor, o emprego do marketing exige que exista um mercado competitivo para justificar o investimento. Esta não era, e ainda não é, a realidade de muitos setores no Brasil, onde impera a falta de competitividade.

Para Peter e Churchill Jr. (2013, p. 4) o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. Com esta visão, torna-se possível identificar que o marketing tem uma função importante na venda de produtos ou serviços para a organização, sendo um sustentáculo no impulso de vendas e serviços da mesma.

Para os mesmos autores, o ponto mais fundamental do marketing é o desenvolvimento de trocas, onde as empresas e os clientes participam voluntariamente de transações com vistas a ambos obterem benefícios.

A American Marketing Association (AMA, 2013, sp.) elaborou, no ano de 2007, uma definição que aponta marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Esta nova definição substituiu a antiga formulada em 1935, e que definia marketing como “a realização de atividades de negócio dirigidas ao fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores”, cujo enfoque se voltava mais para a distribuição.

Conforme Cobra (2014, p. 123) o retorno desta troca será o ganho de recursos financeiros e clientes satisfeitos. “[...] oferecer produtos e serviços de qualidade compatível com as necessidades e expectativas de preço e de acesso fácil”.

O marketing sempre teve uma relação muito estreita com a dinâmica social. De acordo com Minuzzi e Larentis (2014, p. 82): “Seus conceitos mudam conforme a sociedade muda suas formas de conviver, consumir e de pensar, desenvolvendo-se de um estágio de economia artesanal para um sistema que compreende a divisão do trabalho e industrialização”.

2.1.2 A importância da satisfação do cliente: uma ferramenta fundamental de marketing

O foco no cliente passou a ser o grande diferencial das organizações a partir das últimas décadas do século passado. Isso, porque a globalização determinou novos caminhos empresariais que tornam a concorrência muito acirrada e a disputa por espaços no mercado cada vez maior, sendo o consumidor quem dita, atualmente, as regras neste contexto econômico.

A manutenção de clientes como estratégia de fidelização tem-se tornado uma das metas de toda empresa. Lovelock e Wright (2005, p. 102) entendem ser importante, neste contexto, um atendimento de qualidade ao cliente:

A qualidade dos serviços é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação com o serviço.

A satisfação para, ainda segundo os mesmos autores, “é uma reação de curto prazo ao desempenho específico de um serviço” (p. 106). Os relacionamentos permitem empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas que sozinhas não seriam capazes de obter. Entender o cliente e buscar satisfazê-lo de todas as formas é uma das estratégias de levar vantagens sobre a concorrência.

Os mercados consumidores consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. “Cada tipo de mercado possui características especiais que exigem um cuidadoso estudo por parte do vendedor” (KOTLER e ARMSTRONG, 2014, p. 141).

Atualmente, os consumidores passaram a ser mais conhecedores de seus direitos e, dessa forma, se tornaram muito mais exigentes. Neste contexto, estratégias antigas não tem mais dado certo no comércio, sendo necessário proporcionar uma percepção de valor para o cliente para torná-lo mais receptivo aos produtos, e deixá-lo satisfeito. De acordo com Kotler (2010, p.56):

Acreditamos que os clientes avaliam qual oferta proporciona mais valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Costa (2013) argumenta que em um mercado cada vez mais segmentado, nenhuma empresa poderá ter sucesso tentando ser tudo para todos. A empresa deve, então, selecionar um grupo de clientes, direcionar a sua oferta competitiva para este foco de valor e dominá-lo. Ao mesmo tempo, reconhecer o valor do cliente, entendendo que é este que irá mantê-la no mercado ou fazê-la sucumbir.

Para Berry e Parasuraman (1992) as expectativas do cliente transformam-se em atitudes que este irá demonstrar frente a uma empresa. Estas se relacionam com o produto, com o serviço prestado e com o profissionalismo dos que exercem o contato com o cliente. Portanto, deixar um cliente satisfeito poderá implicar em tê-lo constantemente, além de torná-lo instrumento de marketing.

Assim sendo, cabe as argumentações de Gonçalves (2013), para quem o cliente deve ser visto como um ativo de longo prazo que fornece ganhos, uma vez que esteja satisfeito. Segundo o autor:

O marketing de relacionamento tem o objetivo de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios com os elementos-chaves, tais como clientes fornecedores e distribuidores, com a finalidade de atrair e manter os clientes de sua preferência e seus negócios em longo prazo. O marketing de relacionamento resulta na criação de um ativo singular da empresa (GONÇALVES, 2013, p. 64).

E complementa:

No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido presente aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo frequente optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar (GONÇALVES, 2013, p. 65).

Já Olkoski et al. (2009, p. 422) argumentam:

O consumidor comprará da empresa que lhe entregar maior valor, sendo que o valor entregue ao consumidor é a diferença entre o que ele espera do produto ou serviço com o que ele pode pagar por ele. O cliente que recebe maior benefício na compra de um produto com custo relativamente padrão ficará encantado e poderá realizar uma recompra, cabendo à empresa gerir o “cuidar” desse cliente através das estratégias de Marketing de Relacionamento e CRM.

Segundo Monteiro (2011), a experiência demonstrou que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua após a venda. Um cliente deve ser muito mais do que mais um número ou uma venda para a organização, mas um potencial propagador dos produtos/serviços que a mesma oferece.

O cliente espera que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Desta forma a chave para um relacionamento competitivo está na satisfação das expectativas maiores do cliente de forma melhor que a proporcionada pelo concorrente. Para Monteiro (2011) quando o cliente recorre a uma organização, cria muitas expectativas, positivas e negativas e, dentre as primeiras, destacam-se a diferença, a cultura de serviço, interesse pessoal e a confiabilidade.

Sendo assim, Monteiro (2011) afirma que a qualidade de produtos e serviços oferecidos podem se constituir na chave de confiabilidade e retenção, sendo o diferencial competitivo que a organização necessita para sua manutenção e crescimento no mercado. E é inegável que todo comércio ou prestação de serviços tem, no cliente, seu maior potencial e seu investimento mais importante. Dessa forma, este se torna a peça mais importante e a quem se deve dar prioridade dentro de uma organização.

A satisfação do cliente é a resposta ao atendimento do consumidor. Para Fadel e Régis Filho (2009): “Os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida”. Em termos de produtos e serviços, a retenção de clientes deve fazer parte das estratégias de marketing.

A retenção de clientes por uma organização é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos. Cobra (2014) define que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu serviço.

Iguiniz (2009, p. 13) afirma à importância do cliente:

As organizações atuais dependem de grandes máquinas de marketing voltadas para a captação de clientes, dando pouca atenção à retenção dos que já estão com ela. No entanto, pesquisas tem mostrado que atrair clientes era considerado uma prioridade em seus locais de trabalho, duas vezes mais importante que conservar os que já existiam.

No entender da autora, esse pode ser um erro dispendioso. A manutenção de clientes é imperiosa para a atração de novos clientes, pois que, de acordo com Kotler (2010) a conquista de novos clientes sempre é maior quando se mantém os que já se tem. Estes, na visão do autor, são a maior publicidade ou canal de marketing de uma organização.

Segundo Iguiniz (2009) reter clientes tem sido mais importante em termos de resultados para as empresas, uma vez que segundo a autora, de nada adiantaria a captação de clientes sem a retenção deles. Isso significaria apenas um giro de clientes em relação a sua quantidade. No seu entendimento, “um cliente satisfeito além de ser fiel, contribuiria para a campanha de divulgação da empresa, a campanha “boca-a-boca”, onde ele indicaria o fornecedor a outros clientes devido a sua satisfação pela aquisição do produto ou serviço” (p. 27).

Com a existência de muitos concorrentes, há uma disputa acirrada na conquista de clientes, visando uma elevação da fatia de mercado. Assim, Las Casas (2012, p. 47) argumenta que “as empresas começaram a valorizar os consumidores conquistados devido a uma série de fatores e, entre eles, os custos de vendas”.

O cliente devem ter satisfeitas as suas necessidades ou pelo menos ter indicativo de que estas vão ser atendidas, numa organização. Isto é valorização do seu produto mais importante, de tal forma que determinará, segundo Kotler (2010), a permanência da empresa no mercado ou não. Assim, o cliente toma tal importância na cadeia mercadológica, que sua valorização pelas organizações é vista hoje como pilar mestre sobre o qual se assenta a evolução administrativa.

A satisfação do consumidor, segundo Kotler e Keller (2012), é um dos pilares do conceito de marketing. Atualmente, a satisfação tem sido estudada através de diferentes abordagens, que ressaltaram, sucessivamente, diversos

aspectos do comportamento do consumidor: sua dimensão econômica, comportamental, cognitiva e emocional. O conceito de satisfação foi, também, objeto de discussões teóricas, pelo surgimento dos movimentos de defesa dos consumidores.

Segundo os mesmos autores, uma ampla gama de iniciativas tem sido conduzida no sentido de elevar as taxas de retenção e/ou de lealdade de clientes, incluindo programas de satisfação de clientes, análises da cadeia de valor e, obviamente, programas ou ações relacionadas à retenção e à lealdade. Nesse sentido, a satisfação do cliente é entendida como um dos principais antecedentes da retenção e da lealdade nos mais variados setores da economia.

Para Furlong (apud MACHADO, 2016) vale a pena dar atenção aos clientes que a empresa possui, a autora salienta ser lógico que conseguir mais clientes do que aqueles que já se tem não é, na verdade, uma ideia revolucionária. Contudo, são poucos os que a exploram com lucros.

Mais amplo do que essa premissa, o pensamento da autora é de que a manutenção se constitui no fator mais importante da relação empresa/consumidor, considerando que num mercado competitivo, quando se conquista clientes, produz-se um passo importante na criação de vantagens competitivas.

É importante ressaltar que clientes satisfeitos resultam num maior grau de fidelidade e, conseqüentemente, em melhores resultados para a organização. Para Kotler e Kelly (2012) clientes muito satisfeitos também costumam disseminar informações positivas, que atraem o interesse de outros clientes para a organização e contribuem para a consolidação da sua imagem e posição no mercado.

Para Kotler (2009, p.53) a melhor forma de se desenvolver uma estratégia de marketing é manter seu cliente satisfeito. Nesse sentido, o autor define satisfação como "[...] o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa".

Neste contexto, cabe o pensamento de Kotler e Armstrong (2014, p. 6):

[...] depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Excede-se as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram

Frente ao que foi exposto até aqui, cabe resumir consoante o pensamento de Mullin et al. (2014), para quem o cliente é ativo e o passivo mais importante da empresa. Ativo porque é quem movimenta a mesma, com compras ou uso de serviços, fazendo giro de estoques e contribuindo para que se mantenha no mercado de forma competitiva. Passivo, porque está sempre de maneira potencial a consumir e, dessa forma, passa a ser ativo. Enquanto ativo, deve ser conservado; enquanto passivo, estimulado. Essa é uma das ferramentas do marketing de relacionamento.

2.1.3 Importância da gestão de marketing para as organizações

É comum consultores e executivos de marketing, em sua atuação profissional, perceberem que empresários desejam aplicar algumas ferramentas de marketing para aumentar suas vendas, mas sem alterar seus produtos ou serviços e, principalmente, suas margens de lucro. Por outro lado, salienta Giglio (2010) grandes corporações, especialmente as internacionais, têm se utilizado desses conceitos em toda a sua amplitude, indo desde a concepção do produto até as mudanças necessárias no decorrer do seu ciclo de vida. Kotler e Armstrong (2014) fazem inferência em sua obra, apontando que o marketing tem a função nos negócios de lidar com os clientes. Tendo ainda como principais objetivos atrair novos clientes, prometendo-lhes valor agregado superior ao concorrente, mantendo e cultivando clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação.

Para Gonçalves (2014) um belo trabalho de propaganda ajuda a vender um produto ou até mesmo um candidato; mas uma campanha publicitária sem o respaldo de um produto adequado terá vida curta. Devem, porém, e acima de

tudo, guiar-se com a seguinte premissa básica: não se vende o que se tem e se gosta de vender, mas o que as pessoas desejam comprar.

O marketing tem muita relação com a satisfação do cliente. Este, na visão comercial, é quem deve direcionar o comportamento da organização no sentido de direcionar preço, produto, promoções e forma de atendimento. E é a partir da resposta do cliente que as organizações devem direcionar suas ações, pois, de acordo com Iguiniz (2009, p. 30):

A satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa, ou seja, o consumidor compara o valor pago ao produto e os benefícios adquiridos com o mesmo, sendo assim, a equação que resultará na satisfação ou não do produto oferecido.

O objetivo maior de muitas empresas, na verdade, não é apenas atender bem os seus clientes, tendo em vista que, conforme Peter e Churchill Jr. (2013), estes podem mudar na primeira oportunidade ou quando surgir uma melhor oferta. O que buscam é a alta satisfação de sua clientela, pois esta cria uma afinidade emocional com a marca, e não apenas preferência racional. Isso se traduz em fidelidade, ou uma lealdade do consumidor com a marca ou produto.

O ser humano é movido por necessidades e estas são organizadas a partir de uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Maslow (apud KOTLER, 2009), elaborou, a partir do entendimento dessa hierarquia, uma pirâmide segundo a qual o indivíduo busca a satisfação de suas necessidades seguindo uma ordem de importância, partindo das necessidades fisiológicas até a necessidade de auto realização (Fig. 1).



Figura 1. Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: KOTLER (2009)

Portanto, pode-se afirmar, seguindo a linha de Seitz (2015), que fazer marketing compreende buscar a satisfação das necessidades e os desejos do público consumidor e, para isso, é imperioso buscar, em qualquer negócio, fornecer valor ao cliente mediante lucro. No mundo globalizado, de alta competitividade, cujos compradores estão cada vez mais informados frente à informatização e exigentes face à abundância de opções, uma organização só consegue sucesso ao se ajustar no processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.

A retenção de clientes deve fazer parte das estratégias de marketing das organizações. O marketing é composto de atividades usadas para criar valor e atingir os objetivos organizacionais e, conforme Kotler e Keller (2012), o mix de marketing são as atividades controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, tais atividades são denominadas de preço, praça, produto e promoção.

A retenção de clientes deve fazer parte das estratégias de marketing. O marketing é composto de atividades usadas para criar valor e atingir os objetivos organizacionais. Entende-se que, para isso, é preciso traçar estratégias que busquem entender o cliente, conhecer suas preferências e necessidades e, com isso, tentar satisfazê-las proporcionando produtos ou serviços que atendam àquilo que ele espera da organização. As estratégias de marketing são determinadas conforme o objetivo da organização e, conforme

Machado (2016), podem ser elaboradas com vistas ao atendimento de objetivos a longo, a médio e a curto prazo.

2.1.4 Estratégias de marketing

A consequência mais imediata da globalização é a unificação dos mercados internacionais e as associações de grandes grupos, ocasionando fusões que vão diminuindo as possibilidades de sobrevivência das pequenas empresas. Além disso, mesmo entre os grandes grupos, a concorrência e a disputa pelos consumidores ativos ou potenciais é muito acirrada.

Neste sentido, Kotler e Keller (2012, p. 138) explicam que:

Atualmente, as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida e o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes – informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo.

Desenvolver marketing é atuar no sentido de promover a organização de modo amplo e identificar as necessidades dos clientes e investir naquilo que mais os atrai. No entendimento de Minuzzi e Latentis (2014, p. 84):

O papel do marketing é traçar as estratégias para cada um dos elementos do composto, de acordo com os objetivos da organização e o posicionamento pretendido. Ou seja, é definir os rumos da organização trazendo *insights* do mercado para pautar a administração do portfólio de produtos; analisar os preços da concorrência a fim de traçar a melhor estratégia de preço, sempre levando em conta o posicionamento pretendido; escolher os canais de venda certos; e comunicar este posicionamento ao mercado.

Em geral, as organizações buscam estratégias que a tornem únicas ou diferenciadas no tratamento ao cliente, numa busca de gestão de relacionamento que a condicionem a serem sempre as preferidas. Para isso, o conhecimento da empresa, de como ela funciona, de sua missão e objetivos por parte do seu quadro funcional é de extrema importância e irá definir os padrões de atendimento que tornam o cliente fiel (RAMBO, 2014).

De nada adianta ter um excelente produto, uma excelente localização se o atendimento carece de qualidade. Para isso, a base da conquista do cliente e de sua fidelização, está no preparo do pessoal que o atende, pois de acordo com Ritchie (2012), é o profissional de atendimento que se constitui no elo entre a empresa (produto ou serviço) e o consumidor.

Las Casas (2012, p. 53) define estratégia de marketing como a “posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação”.

Além disso, de acordo com o autor, não adianta somente desenvolver estratégias acreditando que irão atingir o consumidor, mesmo que a organização tenha feito pesquisas a esse respeito ou buscado as necessidades do cliente. É preciso avaliar constantemente o resultado destas estratégias e, se preciso, redimensioná-las ou redirecioná-las.

No que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias, existem formas de se gerenciar e superar algumas expectativas dos clientes, pelo que se poderá conseguir a fidelização do mesmo e a ampliação do mercado consumidor. Berry e Parasuraman (1992) expõem um gráfico onde se pode observar estratégias que tendem a levar à lealdade do cliente (Fig. 2).



Figura 2. Os 4P's do mix de marketing

Fonte: Berry e Parasuraman (1992)

As estratégias, com base no mix de produtos e/ou serviços, desenvolvidas com foco no cliente, vão se refletir diretamente nos resultados das empresas, Rambo (2014) aponta quatro linhas de ação para o alcance dos objetivos na conquista e fidelização de clientes e que grandes corporações têm defendido e aplicado: o foco num grupo específico de clientes, buscando a ocupação de espaços que ainda não foram alcançados; uma concepção direcionada ao uso de novas tecnologias que se tornem aliadas, que atualmente são fundamentais no estreitamento das relações com a clientela; dinâmica e capacidade de enfrentar os concorrentes, buscando a diferenciação como fator fundamental; e uma definição de estratégia de retenção de clientes.

Conforme Machado (2016, p. 34):

Para que as empresas tenham sucesso em atingir seus objetivos organizacionais, satisfazendo também as necessidades e os interesses de seus consumidores, é fundamental que tenham bem definidas suas estratégias de marketing para os cenários esperados.

Na visão de Kotler e Keller (2012, p. 152) as empresas que conseguem vencer e se expandir são aquelas que aumentam o valor de sua base de clientes por meio do ganho de excelência, com qualidade aprimorada, desenvolvendo estratégias tais como:

- Reduzir o índice de perda de clientes.
- Aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente.
- Aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente, venda cruzada e venda incremental.
- Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los.
- Concentrar esforços em clientes de alto valor.

Quando uma empresa define de forma clara e objetiva sua estratégia, terá melhores condições de encontrar definir os fatores que podem interferir no seu melhor desempenho. Conforme Rambo (2014) quando consegue detectar de forma rápida e sistemática possíveis novas situações que surjam no mercado, e mantendo seu rumo bem definido, agirá de maneira mais dinâmica e acertadamente para encontrar a resposta às mudanças.

As cinco estratégias de marketing, de acordo com Allérès (2010, p. 65) são:

- Conquistar novos clientes - gerenciar o desempenho da carteira de clientes do vendedor exige renovação.
- Reter clientes existentes - manter o cliente ativo significa gerar venda recorrente ou “backlog”.
- Aumentar participação no mercado - “aumentar market share”. Seu cliente não compra 100% do que necessita exclusivamente da sua empresa. Seu concorrente leva parte do dinheiro - “share of wallet”.
- Conquistar novos mercados.
- Criar novos canais de vendas direta - “sell to” - e também as parcerias estratégicas - “sell through”.

Com o objetivo de se aproveitar todas as oportunidades que existem, deve-se lançar mão da combinação de estratégias, utilizando-se a estratégia certa no momento certo.

Cada produto se posiciona para um tipo de estratégia de marketing e, grande parte dos gerentes e administradores, se utiliza do conceito de ciclo de vida do produto como forma de determinar o tipo mais adequado. De acordo com essa conceituação, Dias (2008) afirma que “um produto percorre quatro fases distintas ao longo de sua presença no mercado: introdução, crescimento, maturidade e declínio”. Para cada fase, existe uma evolução distinta em vendas e lucros, o que implica a adoção de estratégias de marketing distintas.

A introdução constitui-se na primeira fase, a de lançamento do produto, onde a empresa deve investir alto em marketing, bem como onde se verifica um lento crescimento nas vendas, baixo lucro ou mesmo prejuízos, inexistência de economia em escala e pelo desconhecimento do produto ou serviço pela maioria do público-alvo. Ainda segundo Dias (2008) essa é a fase de “provação” do produto e da própria empresa.

A fase seguinte é a do crescimento, quando se verifica uma elevação da taxa de aceitação do produto pelos clientes potenciais. Conforme Manhanelli (2013) há um crescimento acentuado das vendas e os lucros acompanham este crescimento, à medida que se ganham economias de escala.

É nesse estágio, relata Allérès (2010) que surgem os novos concorrentes, cujos produtos são lançados para aproveitar as elevadas taxas de crescimento de demanda. Há uma maior competição no mercado, o que demanda maiores investimentos em marketing para dar sustentação aos ganhos de participação de mercado.

De acordo com Dias (2008) com vistas à competitividade e ao ganho de mercado, as empresas podem adotar quatro estratégias para o crescimento: A *estratégia de penetração* refere-se a investimento em produtos existentes no mercado em que a empresa já atua. A *estratégia de desenvolvimento de produto* refere-se ao lançamento de um novo produto no mercado em que a empresa já atua. A *estratégia de desenvolvimento de mercado* refere-se à distribuição do produto existente em mercados nos quais a empresa ainda não atua. E a *estratégia de diversificação* refere-se ao lançamento de novos produtos em mercados em que a empresa não atua. Como exemplo, uma empresa que produz alimentos e lança produtos no mercado de higiene e limpeza, o que exige uma nova tecnologia, um novo processo produtivo e até novos canais de distribuição.

Para Manhanelli (2013) a estratégia de diversificação é aplicada quando os negócios existentes estão em fase de maturidade ou declínio e não dão o retorno adequado aos investimentos da empresa.

A terceira fase do ciclo de vida diz respeito à maturidade, caracterizada pela tendência de estabilização das vendas do produto. Acompanha esse processo, segundo Dias (2008) o crescimento vegetativo do mercado, que é pequeno ou, até mesmo nulo. É quando aparece um grande número de concorrentes, acirrando a disputa pelo mercado. E é quando o crescimento se torna possível apenas com a perda de participação dos concorrentes.

Finalmente, a última das quatro fases fase do ciclo de vida apontadas por Dias (2008), o declínio, que se instaura quando o produto fica obsoleto, sendo de forma gradativa substituído por novos. Nessa fase, diz o autor, ocorre decréscimo das vendas e, para diminuir os prejuízos, algumas empresas reduzem ou eliminam os investimentos, outras retiram o produto do mercado, e há as que reduzem a distribuição, diminuem o número de itens ou versões de produto ou deixam de investir em propaganda, tecnologia e inovações de produto. É a fase de redução dos custos para minimizar a redução dos lucros.

No entanto, nem sempre as estratégias dizem respeito ao produto, mas também à empresa, podendo ser estabelecidas de acordo com a situação da mesma e, conforme Porter e Kramer (2011) voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica.

Para Manhanelli (2013) deve se adotar a estratégia de sobrevivência no caso de não haver outra alternativa para a empresa, isto é, somente quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada, com péssimas perspectivas e grandes dificuldades (índice elevado de pontos fracos internos e ameaças externas). Nesse caso, normalmente a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas.

A estratégia de sobrevivência deve ser uma condição passageira da empresa, pois pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado, etc. De acordo com Seitz (2015) as ações que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são a redução de custos, que visa diminuir todos os gastos possíveis para que a empresa possa subsistir, e caracteriza o período de recessão; e o desinvestimento, que acontece quando algumas linhas de produtos deixam de ser interessantes, sendo melhor desinvestir do que comprometer toda a empresa.

No caso de nenhuma das ações acima propostas lograrem êxito, Seitz (2015) recomenda a adoção da estratégia de “liquidação de negócio”, apenas utilizada em último caso, porque não existe outra saída, a não ser fechar o negócio.

A estratégia de manutenção deve ser adotada quando é identificado na empresa um ambiente com predominância de ameaças. Allérès (2010, p. 60) salienta que neste caso, são identificados, também, “alguns pontos acumulados ao longo dos anos, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento”.

Para a autora, a empresa neste caso, “deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, tentando ainda, maximizar os pontos fracos e minimizar os pontos fortes dos concorrentes” (p. 61).

De acordo com Dias (2008) “A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

Existem três situações dentro da estratégia de manutenção segundo Dias (2008) a estabilidade procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, o seu retorno em caso de sua perda; a especialização tem o objetivo de conquistar ou manter a posição de líder do mercado pela concentração de esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. No entendimento de Neves (2009) e Nunes e Cavique (2014) esta torna a empresa vulnerável face a alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas; mas tem a vantagem de reduzir custos unitários.

A terceira situação, conforme Dias (2008) é o nicho, em que a empresa busca o domínio num determinado segmento de mercado onde ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Na maioria dos casos, este tipo de empresa tem um ambiente bem restrito, não busca a expansão geográfica, adotando a estratégia do menor risco, executando-se aquele que é inerente a quem se encontra num só segmento, como no caso abaixo descrito.

Quando o ambiente proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades para a empresa, esta deve adotar a estratégia de crescimento onde, em geral, o executivo procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, inovar nos produtos já existente, entre outros. Já Allérès (2010, p. 77) aponta quatro estratégias próprias adotadas pela postura de crescimento, que são:

Estratégia de inovação: a empresa procura antecipar-se aos concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.

Estratégia de joint venture: trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, uma empresa entra no negócio com capital e a outra com a tecnologia necessária.

Estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem. Embora o processo seja lento e arriscado, esta estratégia pode ser muito interessante para empresas de grande porte, pela atual evolução de sistemas, como logísticos e comunicação.

Estratégia de expansão: o processo de expansão das empresas deve ser muito bem planejados; pois caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes a não-expansão na hora certa pode provocar uma perda de

mercado, onde a única providência da empresa perante esta situação seja a venda ou a associação com empresas de maior porte.

Quando ocorre uma predominância na situação da empresa, de pontos fortes e de oportunidades, esta deve optar por uma estratégia de desenvolvimento, direcionando-se para a procura novos mercados e clientes ou então, a adoção de novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destas, permite ao executivo construir novos negócios no mercado (DIAS, 2008).

Para Porter e Kramer (2011) a estratégia de desenvolvimento pode ser *de mercado*, quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Neste caso, é possível citar o caso da fruticultura bajeense, que se insere cada vez mais nos mercados do sul do estado e outros estados, ou do vinho e do frango brasileiros, que buscam inserção nos mercados internacionais.

Ocorre o desenvolvimento de produto ou serviços quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Para Gomes (apud MACHADO, 2016, p. 35) “este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características do produto/serviço; variações de qualidade; ou diferentes modelos e tamanhos - proliferação de produtos”.

A indústria automobilística, face à competitividade e expansão das linhas de produção e automação dos processos, busca esta estratégia, colocando produtos novos no mercado e avançando nas tecnologias disponíveis nos veículos.

Quando duas ou mais empresas se unem por fusão ou associação simples, formando uma nova empresa, tem-se o desenvolvimento financeiro. É o caso recente da GVT e Vivo, que se uniram para formar um grupo único com poder de competir com as suas concorrentes no setor. Em alguns casos, salienta Manhanelli (2013), uma empresa apresenta poucos recursos financeiros e muitas oportunidades, enquanto a outra empresa tem um quadro totalmente ao contrário. A união das duas faz com que haja um fortalecimento em ambos aspectos.

Esse mesmo caso pode ser enquadrado na próxima estratégia, de desenvolvimento de capacidades, caracterizada pela associação realizada

entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais (DIAS, 2008).

2.1.5 Branding: consolidando a marca

Atualmente, é comum às organizações buscarem avaliar o poder e o valor econômico de marcas locais e globais e o fazem de diversas maneiras. A afirmação de uma marca é passo importante para a manutenção no mercado, para a venda de produtos e conhecimento geral daquilo que uma empresa comercializa, de acordo com Frid (2007).

Conforme o mesmo autor, “vive-se em um mundo repleto de organizações que influenciam e são influenciadas por seu meio, estando em permanente interação com as outras organizações, com os seus diferentes públicos e com a própria sociedade” (FRID, 2007, p. 79). Assim, o produto que cada organização oferece deve estar presente na vida dos consumidores, e no campo desportivo, isso se faz mais necessário, tal a concorrência que se manifesta a cada vitória ou sucesso.

Costa (1995) informa que os indivíduos incorporam a imagem resultante de esquemas mentais. Esta imagem é utilizada a posteriori, de forma consciente ou não, na manifestação de atitudes, na realização de seus atos, para expressar suas opiniões bem como nas trocas interativas com a empresa. A identidade transforma-se, assim, em imagem.

A função de branding é tornar a marca conhecida de forma a constituir-se um poderoso meio de garantir vantagem competitiva. Tem intensa ligação com criar diferenças, ou seja, dotar produtos e serviços com poder de uma marca, onde para colocar uma marca em um produto “é necessário ensinar os consumidores *quem é* o produto batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo, bem como a *que* ele se presta e *por que* o consumidor deve se interessar por ele (KOTLER e KELLER, 2012, p. 144).

Ao se utilizar esse tipo de estratégia, consegue-se agregar valor aos produtos, o que requer investimentos de longo prazo em atividades de marketing. Quando uma organização possui controle sobre os nomes da marca, agrega consideravelmente maior poder de mercado do que as que

simplesmente vendem produtos e deixam o mercado decidir a forma como sua marca deverá ser vista (MORGAN e SUMMERS, 2008).

Quando se trata de consumo, os produtos em geral não possuem diferenças. No caso do desporto, o emprego do *branding*, seja por meio de clube ou um atleta específico, aporta à instituição mais valor e sustenta de forma mais firme a marca da mesma. Essa é uma das melhores estratégias para criar uma identidade entre marca e o público alvo.

No desporto, o branding funciona de forma ainda mais significativa, pois pode envolver o passado de glórias, a paixão do torcedor, o envolvimento que a mídia proporciona, entre outros. Sendo assim, Sacchet et al. (2010, p. 80), consideram que “a imagem da marca e sua gestão passaram a ganhar maior importância a partir do momento em que a marca foi reconhecida como um ativo societário: um patrimônio”.

A gestão da marca, ou branding, constituem uma das diferenças fundamentais entre o marketing para o desporto comercial e o marketing público. Enquanto no marketing para o desporto comercial a política da marca costuma ser mais sofisticada, para o marketing público é quase inexistente. Marcas e logotipos, apesar de sua conotação comercial, representam uma participação significativa mesmo para as organizações de desporto não comerciais, pois logotipos e marcas geram valor (HINRICHSEN e POZZI, 2008)

Uma marca é uma ferramenta poderosa, em um mercado muito competitivo, de distinção e diferenciação. Conforme Keller (2002) a identidade da marca reflete a contribuição de todos os elementos da marca, sua notoriedade e sua imagem. É essa identidade, além das características puramente semânticas, gráficas ou sonoras, que basicamente a diferenciam de outras marcas.

Para Hinrichsen e Pozzi (2008) uma marca é como um selo de qualidade. O consumidor percebe uma marca como uma garantia de performance, de que o produto a ela associado terá uma qualidade superior, um desempenho esperado. Do ponto de vista econômico, uma marca agrega valor a um produto de três maneiras possíveis: através da possibilidade de se cobrar um preço mais alto por aquele produto, através do aumento no volume de vendas do produto com marca em relação ao produto sem marca, e

através da combinação desses dois fatores. Ou seja, uma marca forte aumenta o volume de vendas, o preço de venda, ou ambos.

A consolidação da marca está associada a sua notoriedade, a sua presença na mente dos consumidores, o seu alcance. Segundo Ferrand e Torrigiani (2005) quanto mais forte a notoriedade, mais o consumidor estará familiarizado com a organização desportiva e sua oferta. Para Keller & Machado (2006) uma marca consolidada oferece várias vantagens: aumenta a fidelidade, melhora a percepção do desempenho produto/serviço, oferece margens maiores, usufrui de maior cooperação dos intermediários, conquista maior eficácia nas ações de comunicação e marketing e aumenta as oportunidades de licenciamento e extensão de marca.

2.1.6 Marketing de relacionamento

Os relacionamentos permitem empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas que sozinhas não seriam capazes de obter. Para Monteiro (2011) a satisfação do associado não se resume à aquisição de produtos ou serviços, mas em sua avaliação contínua após a venda.

Por outro lado, Costa (2013) argumenta que, com a evolução da informação e das tecnologias de comunicação, cada vez mais os clientes se tornam bem informados e muito mais exigentes. Para a autora, as empresas só se mantêm vivas no mercado se conseguirem atingir níveis superiores de qualidade. Com isso, mantêm um bom relacionamento com clientes e, dessa forma, a capacidade de evoluir e se expandir.

Kotler e Armstrong (2014) esquematizam um procedimento básico de relacionamento entre as organizações e seus clientes, em que as necessidades, os desejos e as demandas são fortalecidos por fatores complementares e cíclicos para a gestão empresarial (Fig. 3).

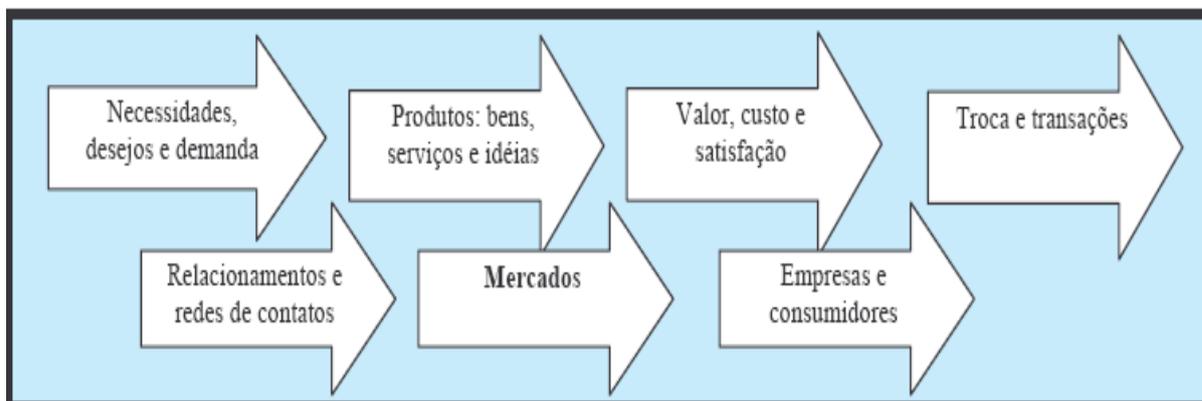


Figura 3. Conceitos centrais de marketing

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (2014)

A prática empresarial focalizada no relacionamento com clientes tem sido apontada por diversos autores como um fator determinante para o sucesso de muitas empresas no contexto atual. Entretanto, apesar deste conceito ter sido citado pela primeira vez por Leonard Berry, em 1983, até hoje não há uma definição universalmente acordada para o termo. Costa (2013) entende o marketing de relacionamento como uma estratégia que visa maximizar o valor do cliente para a empresa através da criação, construção e prolongamento dos relacionamentos com os clientes a fim de vender mais, fazer venda cruzada, e manter clientes a longo prazo.

Nesse sentido, Morgan e Hunt (1994) afirmam que “a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento, pois induzem ao comportamento cooperativo”. Portanto, organizações, instituições e empresas necessitam desenvolver a confiança em seus clientes e manter um padrão de comprometimento, especialmente no que se refere ao produto que ofertam, para que os relacionamentos se mantenham saudáveis e a fidelização seja uma consequência disso.

Segundo Cobra (2014) o marketing de relacionamento tem uma “função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

Para Iguiniz (2009, p.35), a qualidade na prestação de serviços é um fator determinante para o sucesso da organização, pois através dela obtém-se a fidelização de clientes e em consequência a satisfação dos mesmos.

Na realidade, o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM) ou gestão de relacionamento com o cliente, é bastante abrangente e é abordado por alguns autores. Segundo Rogers Group (apud MORAES, 2009, p. 9):

CRM é uma estratégia de negócios voltados ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais das empresas. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessas análises aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação para interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Grönroos (2013) afirma que o marketing de relacionamento se concentra nos processos e nos fatores que são necessários para aprimorar o relacionamento e envolvimento com os clientes. Constitui-se, portanto, num emaranhado de elementos que se constroem ao longo do tempo busca de uma relação de confiança, de entendimento e benefícios mútuos.

Zeithaml e Bitner (2000) apontam como elemento fundamental do marketing de relacionamento a qualidade do serviço principal. Para os autores, qualquer estratégia de retenção tem como pressuposto que o serviço principal da empresa tenha uma qualidade competitiva, pois sem isso não será possível fazer a retenção dos clientes.

Para Limeira (2013) o marketing de relacionamento é “uma estratégia que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes”.

Gordon (2012, p. 25), afirma:

As empresas devem ser organizadas em função dos clientes que escolheram para atender, e que todas as tecnologias e processos auxiliem a empresa a aprimorar o relacionamento com o cliente e com outros *stakeholders*¹ dentro da cadeia de relacionamentos.

¹ Os autores conceituam-se *stakeholders* como todos os indivíduos, ou grupo de indivíduos, que lidam diretamente com o nosso negócio, como consumidores, fornecedores, investidores, governo, grupos de referência, imprensa e, por que não ousar, os concorrentes.

Zeithaml e Bitner (2000) citam cinco fatores fundamentais para a qualidade dos serviços:

1. Confiabilidade: a habilidade em desempenhar o serviço como prometido.
2. Capacidade de resposta: disposição de atender ao cliente e fornecer o serviço dentro do prazo prometido.
3. Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança
4. Empatia: atenção dispensada aos clientes.
5. Itens tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Esses fatores, segundo os autores, são fundamentais para a manutenção e a conquista dos clientes, bem como para a expansão de qualquer negócio. São, de acordo com Grönroos (2013), Limeira (2013) partes de um composto de marketing que levam o cliente a se firmar como fiel defensor da organização e se torna a peça mais importante na publicidade da mesma.

Como se pode perceber a análise das ferramentas de marketing de relacionamento são desafios constantes e infinitos para a gestão empresarial em todas as demais organizações que lidam com prestação de serviços e clientes, por isso merecedora de estudos científicos detalhados. Gordon (2012) expõe que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Portanto, constitui-se num constante e duradouro entendimento, onde os benefícios constituídos são para ambas as partes.

De acordo com McKenna (1992,p.105): “O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor”. Entretanto, o autor afirma que, em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Alguns itens importantes devem ser considerados pelas organizações e pela equipe de marketing no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, de acordo com Moraes (2009, p. 9-10), que são:

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse.
- Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado.
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da organização.
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe.
- Clientes são seres humanos: é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo ao cliente.

Para Costa (2013) o estabelecimento de um estado de confiança se concretiza a partir do momento em que a empresa proporciona a satisfação do cliente através da qualidade de produtos e serviços, formando um vínculo de relacionamento que tem um papel importantíssimo no desempenho de qualquer organização, seja ela um pequeno comércio ou um grande conglomerado.

2.2 MARKETING DESPORTIVO

2.2.1 Definições de marketing desportivo

Dentro do campo do desporto, o marketing se torna uma ferramenta muito bem administrável e fácil de ser implantada, tendo em vista que possibilita tirar a marca das mídias convencionais, colocando-a onde a absorção de informações ocorre através do prazer de assistir ao time de preferência daquele público.

O campo de aplicação das ferramentas do marketing é muito amplo, estendendo-se a categorias ou tipos específicos de produtos ou serviços. É uma das áreas em que o marketing tem crescido muito nas últimas décadas é a do desporto e os produtos e serviços a ele relacionados. Conforme Schlossberg (1996), é possível definir-se marketing desportivo, entendendo que:

[...] é como as empresas distinguem-se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades (...), e isto funciona devido à nossa intensa afeição emocional por equipes e atletas. Em outras palavras, trata-se de uma união de interesses, pois, atuando sobre o lado emocional dos consumidores, ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao público.

Scharf (2010, p. 82) o define como “a função administrativa da gestão do esporte como negócio”. Nesse sentido, o marketing desportivo tem ligação com tudo o que se relaciona ao desporto, não apenas ao processo de publicidade e divulgação da marca de um clube ou agremiação, mas também a tudo o que se refere a ela, tanto em termos de divulgação, como de vendas de produtos a ela ligados.

Na visão de Pitts e Stotlar (2002,p.90) o marketing desportivo “é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”. Para Cardia (2014, p. 22) “o marketing esportivo, sob o prisma das entidades esportivas, é o processo pela qual se suprem necessidades e desejos de entidades esportivas através da troca de produtos e valores com seus mercados”.

Melo Neto (2013, p.27) define o marketing desportivo como “uma ferramenta utilizada para comunicar-se com clientes, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como forma de contato com o público alvo (nesse caso, os torcedores) e, portanto, ligado diretamente à emoção e à paixão”.

Gaspar et al. (2014, p. 15), com base nos conceitos de Bertoldo, definem: “marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou por meio do patrocínio à equipes e clubes esportivos”.

Complementando essa ideia, Mullin et al. (2014, p. 18) explicam de maneira mais ampla o conceito de marketing desportivo, para quem essa atividade consiste em:

Todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca, desenvolvendo dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas.

Para Gonzalez Jr. et al. (2017) apresenta-se como uma alternativa para entidades que buscam uma nova alternativa, um meio ou veículo de propagação do serviço ou produto que exploram, com o consequente fortalecimento de sua marca.

Morgan e Summers (2008) referem o mix do marketing desportivo, estabelecendo uma semelhança com os demais serviços, de forma especial no que se refere à promoção, com elementos significativamente distintos (Fig. 4).



Figura 4. Mix do marketing desportivo
Fonte: MORGAN e SUMMERS (2008)

Melo Neto (2013, p 25) comenta que "as empresas que investem no desporto apresentam algumas características essenciais. Possuem marcas fortes ou potencialmente fortes e buscam novas formas de comunicação com os seus públicos e nos mercados onde atuam". Fagundes et al. (2012) destacam a importância do marketing desportivo, ao estudarem as publicações referentes ao tema e sua evolução nos últimos anos, conforme expõem na figura 5.

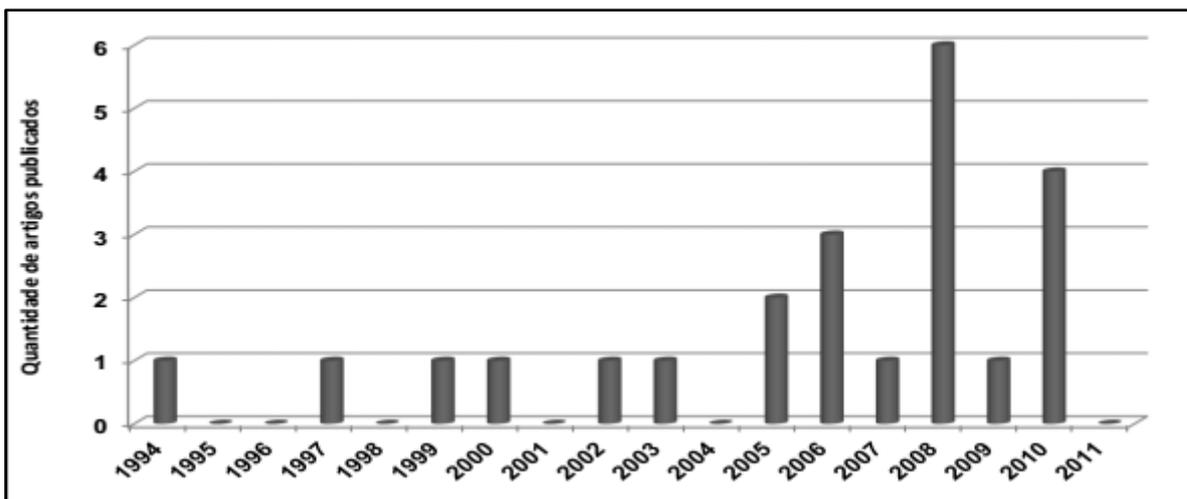


Figura 5. Publicações sobre marketing desportivo no Brasil (1994/2011).

Fonte: FAGUNDES et al. (2012)

Conforme Melo Neto (2013) a principal função do marketing desportivo das organizações de desporto é a geração de receitas, e estas podem ser divididas em dois grupos: as receitas operacionais, que dizem respeito à cobrança de taxas; e as receitas de marketing, que são todas as ligadas à venda de produtos, ingressos e direitos. Nesta última, o marketing funciona duplamente, pois pode incrementar a venda de produtos da organização, ao mesmo tempo que a organização pode ser usada para incrementar a venda de um determinado produto ou uma marca. As equipes de futebol brasileiras se utilizam muito dessa última alternativa, vendendo marcas de patrocinadores.

“No patrocínio de clubes e equipes, o maior ganho é a visibilidade. Sendo um clube ou uma equipe de projeção nacional e internacional, seus jogos são televisionados e com ampla cobertura da mídia” (MELO NETO, 2013, p. 235). Isso faz com que maior número de torcedores/consumidores tenha acesso à imagem do clube e, com isso, tenha despertado o desejo de consumir os produtos relativos ao mesmo.

Kotler et al (2008, p. 39) entende o torcedor como um consumidor da marca de uma agremiação desportiva. Afirma que “o torcedor é um ativo altamente valorizado na indústria esportiva. As pessoas dispõem de quantias limitadas de tempo e dinheiro para assistir e participar de qualquer modalidade de esporte”.

Houve uma mudança significativa no comportamento do torcedor nas últimas décadas, de forma que este se transformou em consumidor da marca do clube, contribuindo, dessa forma, significativamente para aumentar suas receitas.

Melo Neto (2013, p. 135) resume o perfil do torcedor consumidor como alguém que absorve o produto de seu clube do coração e está sempre pronto a ajuda-lo:

O torcedor é um consumidor do esporte como produto e serviço. Ao presenciar o evento esportivo, comparecendo aos estádios e locais de competição, ao comprar roupas e calçados esportivos, ao praticar o esporte em suas horas de lazer e ao associar-se a um clube, ele é um consumidor permanente do esporte como produto e serviço. Os torcedores que se enquadram nesse perfil são conhecidos como os consumidores ativos do esporte.

Chaves et al. (2014) afirmam que o brasileiro tem uma paixão exacerbada pelo futebol, mas que os clubes não sabem se aproveitar disso, comparando com as equipes europeias. O resultado disso é a escassa renda em bilheterias na maioria dos jogos, bem como outras formas de arrecadação tradicional, tais como venda de artigos e produtos licenciados também seguem a mesma tendência

Os mesmos autores relatam que paulatinamente os times nacionais vem seguindo a tendência das equipes da Europa, dando início a um processo de marketing de relacionamento com os seus torcedores visando aumentar sua arrecadação, havendo, assim, percebido o quanto é importante investir em um relacionamento que aproxime mais o torcedor de seu time. Assim, grandes clubes investem em marketing de relacionamento com seus sócios para garantir sua marca.

2.2.2 O marketing desportivo como ferramenta

O marketing é uma ferramenta que se utiliza em qualquer tipo de relacionamento organização/cliente. Neste item será abordado o marketing desportivo, tema deste estudo, como estratégia de mercado empreendida pelas agremiações desportivas com vistas a não apenas manter seus torcedores

(clientes), mas também a despertar neles a vontade de consumir os produtos da marca do clube.

Scharf (2010) destaca a importância do marketing no campo desportivo, salientando que ele funciona como uma via de duas mãos. Ao mesmo tempo que uma agremiação pode se utilizar do marketing para vender seus produtos e sua marca, empresas podem usar a marca do clube para vender seus produtos. Assim, neste contexto, o marketing se reveste de enorme importância e a exploração das formas como as instituições ligadas ao desporto o exploram é muito importante.

De acordo com Fagundes et al. (2012) o crescimento da indústria relacionada ao desporto é muito significativo a partir da década de 90 e expandiu-se de forma muito intensa neste século, fruto das parcerias que as agremiações, principalmente as que se dedicam ao futebol, vem realizando. Esse crescimento se destaca com relação diversos outros setores da economia, sendo essa uma tendência nas últimas décadas.

Os autores citam como exemplo os Estados Unidos, onde as quatro principais ligas esportivas, a National Basketball Association (NBA), Major League Baseball (MLB), National Football League (NFL) e National Hockey League (NHL), juntas, faturaram mais de US\$ 25 bilhões no ano de 2017.

Arruda (2009) comenta que na Europa, o destaque fica por conta do futebol, modalidade desportiva que detém o maior faturamento. E isso fica muito evidente ao se considerar as ligas inglesa, espanhola e italiana, além de outras associações que vêm se destacando nesse contexto, contribuindo para incentivar as empresas de outros ramos a investir, tornando-se o marketing uma via dupla: investimento no desporto e entidades desportivas investindo em suas marcas.

Conforma Gaspar et al. (2014) a atividade desportiva, em todas as suas modalidades e nuances, movimenta bilhões de dólares em todo o mundo, sempre representada não apenas pelas bilheterias em jogos e competições, mas principalmente pela indústria, a partir da qual produtos e/ou serviços são oferecidos nas mais diversas modalidades desportivas, de entretenimento ou de *fitness*.

Lima et al. (2016, p. 181) comentam que o desporto deve ser compreendido muito além de uma atividade de lazer e competição, mas como

uma “atividade econômica importante, capaz de gerar empregos, promover a inclusão social e atuar preventivamente em relação a problemas ligados à saúde e educação”.

Nesse mesmo sentido, Santos (2014) argumenta que a prática desportiva, de uma forma geral e, mais especificamente o futebol, tem se caracterizado como “grandes paixões dos brasileiros, e estão sempre em evidência. Desta forma, os investimentos nesta área sempre trazem bons negócios para os clubes, atletas e demais profissionais que atuam direta ou indiretamente a ela”.

Muitos clubes têm sucumbido em dívidas por más administrações e por não entenderem que hoje devem se tornar empresas e, como tal, investirem nos seus clientes através de um programa de marketing direcionado a vender sua marca. Pereira et al. (2014) comentam que está muito complicado depender unicamente da arrecadação de verbas de bilheteria para gerar uma estrutura melhor e tornar sua marca mais competitiva. Para os autores, “os clubes não podem mais ficar dependendo somente da renda de bilheteria e cotas de televisão para montar um time competitivo e um Centro de Treinamento moderno, pois estas formas apenas são insuficientes”.

A publicidade, um dos componentes do marketing, não é novidade nos desportos e Ferreira e Medeiros (2015), afirmam que foi por volta de 1930 que se iniciou a gestão do marketing desportivo, quando, na Inglaterra, ocorreu a associação do cigarro com o turfe. Contudo, a literatura aponta que essa prática é bem anterior e apontam as próprias fabricantes de artigos desportivos como as primeiras empresas a desenvolverem o marketing através do desporto.

A área desportiva, pela sua amplitude e, principalmente, por ter desportos muito populares, como futebol, voleibol e basquetebol, e expandida em todas as regiões do planeta, detém um espaço cativo na mídia. No que diz respeito ao desporto de massas, como é chamado o futebol, Scharf (2010) diz que bilhões de dólares circulam anualmente, tornando-o um negócio altamente rentável.

Gonçalves e Silva (2007) argumentam, no entanto, que os clubes brasileiros de futebol encontram-se em um nível de evolução profissional muito inferior, quando comparados com os clubes europeus. Estes romperam

com o amadorismo e buscaram adotar posturas mais profissionais em sua organização, enfatizando o marketing e as finanças.

2.2.3. Marketing desportivo ligado ao futebol

O futebol, como mencionado anteriormente, tem se utilizado bastante das ferramentas de marketing de mão dupla, isto é, usa sua marca como forma de vender seus produtos e, para isso, Scharf (2010) argumenta que torna-se necessário conquistas e sucesso desportivo, bem como utilizar de sua performance e sua capacidade de envolvimento com o seu cliente (torcedor) para propagar empresas, produtos e marcas.

Para Gonzalez Jr. (2017, p. 48):

A utilização de marketing esportivo serve tanto para os clubes de maior torcida, como para os de menor torcida. Para estes, é uma forma de conseguir aumentar a quantidade de adeptos e assim virarem equipes de maior "expressão" no cenário nacional; para aqueles, é a oportunidade de fidelizar os que já são adeptos e conseguir mais prestígio nacional e, quiçá, internacional.

Ao estabelecer uma relação entre o futebol e o marketing, Melo Neto (2013, p. 241) comenta: "A única saída para o esporte é o marketing, porque o esporte vende e o marketing esportivo ajuda o esporte a sobreviver". Assim, o desporto, em especial o futebol, possui credibilidade de tal forma que as empresas entendem ser uma forma de investimento diferenciada e eficaz.

Na via de investimento das empresas na equipe, Lima et al. (2010) comentam que a oportunidade de reconhecimento de uma marca no marketing desportivo permite a sua apreciação pelo torcedor, que associará em dados momentos, o seu time ou seu atleta preferido à marca patrocinadora.

A atual contradição entre a lógica do mercantilismo e os valores do desporto como cultura e meio de socialização, faz com que o futebol venha sendo tratado como um produto. Para Gonçalves e Silva (2007, p. 2), "[...] o futebol lúdico tem dado lugar a aspectos pragmáticos do lucro". Eles entendem que ao contrário do que ocorre com outro produto ao não satisfazer o cliente, este acaba trocando pela marca concorrente, no futebol o torcedor se mantém fiel, mesmo com as incertezas dos resultados positivos, e também acaba

consumindo os produtos da organização. Neste contexto, as estratégias de marketing são fundamentais, pois mesmo em tempos de crise, podem incentivar o torcedor a consumir a marca do clube.

Scharf (2010) argumenta que neste contexto, a geração de valores tem na mídia um dos seus principais atores, estabelecendo um relacionamento ótimo entre consumidor (torcedor ou entusiasta) e produto (futebol). Nesse mesmo pensamento, Carvalho et al (2009, p. 109) afirma que o desporto se constitui num ótimo atrativo de audiência para a mídia e esta tem a capacidade de fornecer *status* e construir audiência para o desporto. “Assim, a mídia é importante para o esporte, mas o esporte também é igualmente importante para a mídia”.

Uma estratégia muito utilizada pelos clubes em termos de marketing desportivo, principalmente no futebol, é o uso do atleta como produto. Clubes como o Barcelona, Paris Saint Germain, entre outros, fazem transações milionárias na compra de um jogador para “vender a imagem” de um atleta renomado e de prestígio que, ao vestir a camisa do time, incentiva o torcedor a comprar a camisa que o jogador usa, ao mesmo tempo que incentivará o comparecimento ao estádio, pois “cria na mente da torcida uma certa confiança e maior expectativa por títulos” (GONZALEZ JR. et al., 2017, p. 50).

Gaspar et al. (2014, p. 15) comentam que já houve no futebol brasileiro, nas duas últimas décadas, uma evolução significativa no que se refere aos negócios com a marca do clube, e que a Copa do Mundo de 2014 foi um grande incentivador, mas que o trabalho realizado apenas nas áreas de marketing dos clubes brasileiros foi muito importante também. Para os autores:

O futebol brasileiro pode ser considerado um mercado único no momento atual do futebol globalizado, fazendo com que milhões de pessoas se interessem pelo esporte mais popular do planeta. Poucos países apresentam número tão expressivo de pessoas interessadas pelo esporte (GASPAR et al., 2014, p. 15).

Lepiani (2013) afirma que o futebol destaca-se entre os demais desportos, por ser o mais seguido por homens e mulheres que declararam acompanhá-lo durante toda a vida. São raros os casos em que há troca de time de futebol pelo torcedor, pois a paixão, em geral, nasce desde a mais tenra idade e se perpetua ao longo dos tempos, acompanhando a vida do clube como uma paixão.

Sendo as mídias as maiores responsáveis pelas receitas dos clubes brasileiros (Fig. 6), Somoggi (2013) comenta que o marketing é fundamental para a sobrevivência dos clubes desse esporte, pois incentivam não só o torcedor a assistir, como a própria televisão a transmitir os jogos, influenciada por patrocinadores de ambos.

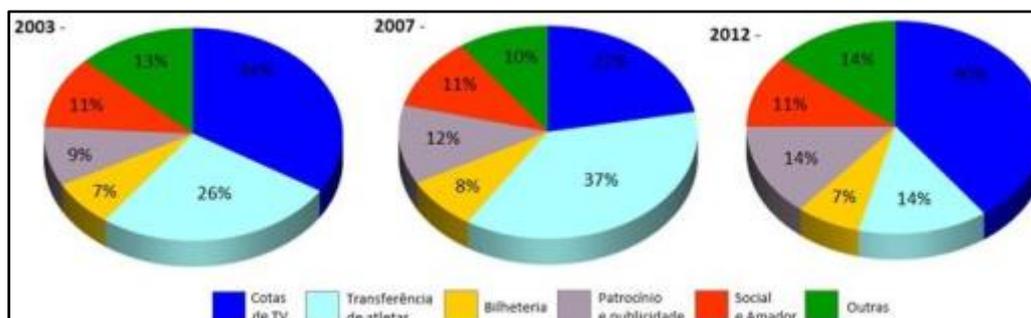


Figura 6. Fontes de receitas dos clubes de futebol do Brasil

Fonte: Somoggi (2013)

Segundo Gaspar et al. (2014) diferentemente dos clubes brasileiros de futebol, os europeus possuem diversas fontes de receita, possibilitando-lhes não se tornarem reféns da receita oriunda da mídia televisiva.

Leoncini e Silva (apud FERREIRA e MEDEIROS, 2015) apontam o torcedor como o consumidor final dos jogos de futebol, sendo consumidores intermediários os demais agentes – empresários, empresas. Assim, o marketing desportivo deve se voltar, neste contexto, para este consumidor, visando elevar vendas e a própria ampliação do número de torcedores participantes dos eventos.

2.3 SÍNTESE

A trajetória desta parte do trabalho começa na descrição das ações de marketing e sua importância, nas formas de fidelizar clientes, destacando ações fundamentais para isto, dentro das organizações, assim como descreve algumas estratégias de marketing que podem ser adotadas.

Num segundo momento, avalia-se a importância do marketing de relacionamento, enfatizando o cliente como bem maior das empresas. Adentra-

se no campo do marketing desportivo, relacionando ações de algumas entidades que se tornaram empresas, administrando suas ações dentro de um composto de marketing voltado ao seu torcedor, mas visando a valorização da marca do clube, principalmente no que se relaciona ao futebol.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho foi desenvolvido na forma de um estudo descritivo exploratório que, de acordo com Silva Jr. (2014), desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais, avaliando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e, cujos registros não constam em documentos, observando, registrando, analisando e correlacionando fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa, que conforme Gil (2010), é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente. Um dos caminhos da pesquisa qualitativa é o estudo de caso.

Flick et al. (apud SILVA JR., 2014) consideram o estudo de caso como o ponto de partida ou elemento essencial da pesquisa qualitativa. Assim, este estudo caracteriza-se como um estudo de caso único. Segundo Yin (2010), é uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo examinar um tema dentro do seu contexto. Para Gil (2010), estudo de caso é um estudo profundo que permita um amplo e detalhado conhecimento sobre o tema.

3.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Buscando respostas ao problema apresentado, o objetivo geral estabelecido para este estudo foi identificar as ações e estratégias do departamento de Marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre para ampliar o valor de sua marca e a venda de produtos licenciados, mesmo enfrentando dificuldades no departamento de futebol.

Neste sentido, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a importância do marketing, do marketing desportivo, e do branding;
- b) Identificar no portal de transparência do Grêmio Foot-ball Porto Alegre dados referentes às receitas e despesas nos anos de

2016/2017;

c) Conhecer as ações empreendidas pelo Departamento de Marketing do clube no ano de 2016/2017;

d) Analisar as ações estratégicas de marketing utilizadas no período anterior e posterior ao seu título expressivo no futebol profissional como campeão da América.

3.3 MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS

O trabalho de investigação iniciou-se com o recurso a uma pesquisa exploratória através do método de fontes secundárias, com o levantamento de dados sobre marketing, marketing esportivo por meio de busca *on line*, em artigos indexados no Scielo, PubMed e Lilacs, além de publicações avulsas, como periódicos e livros, abordando o assunto. Foram encontradas 127 publicações, entre sites, livros e revistas impressas, sendo destas aproveitadas 56, das quais três referem-se à metodologia e as demais ao assunto em pauta.

A segunda parte do estudo, de forma a estudar o caso do Grêmio Football Porto Alegrense, recorreu-se ao levantamento de dados com recurso ao método de entrevista semiestruturada no modelo proposto por Gil (2010) e Silva Júnior et al. (2014), bem como em dados colhidos junto a arquivos publicados por Bueno (2005), ADVB (2014), e Gerchmann (2015), cujos apontamentos contribuíram para analisar a realidade do clube em épocas diferentes.

O instrumento de pesquisa, ou seja, o roteiro de entrevista, foi elaborado pelo investigador, com base em trabalhos desenvolvidos por Gaspar et al. (2014), Ferreira e Medeiros (2015), Guaragna (2015), Lima et al. (2016).

O roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) contou com oito questões abertas, abordando a gestão de marketing do clube, relacionando esta aos períodos de crise e áureos da equipe com relação a conquistas futebolísticas.

As oito questões formuladas referem-se às ações de marketing empreendidas pelo clube no período negativo e depois deste, tendo sido respondidas de forma direta, escrita, em formulário que foi entregue ao

entrevistado, conforme prévio acordo. Foi assinado também pelo mesmo uma autorização para divulgação dos dados da pesquisa (Apêndice B).

Os dados da pesquisa de campo foram coletados junto ao sujeito responsável pelo Departamento de Marketing do Grêmio Football Porto Alegre. A entrevista foi realizada de forma impressa, após previa anuência do entrevistado, e respondida de forma também impressa, com base no que foram elaborados os resultados e a discussão dos dados. Foi realizada de forma direta, isto é, entregue pessoalmente ao entrevistado em 12 de abril de 2018 e recolhida devidamente preenchida em 29 de abril do mesmo ano.

4 CASO GRÊMIO DE FOOT-BALL PORTOALEGRENSE

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense é um clube de futebol brasileiro da cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, Brasil, fundado em 15 de setembro de 1903, pelo paulista Cândido Dias da Silva e mais 31 indivíduos. Na sua atividade, se dedica ao desporto, sendo o futebol o principal projeto da instituição que também inclui a formação de atletas, ginástica entre outras atividades.

A fundação do clube ocorreu face à iniciativa de ingleses e alemães que fundaram, em Porto Alegre, a equipe de futebol do Sport Club Rio Grande, no início do século passado, na cidade de Rio Grande, estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de atuar na capital gaúcha. Prevaleceu na capital gaúcha como único, até meados da década de 20 do século XX, quando surgiu o rival Sport Club Internacional. As cores características da agremiação são azul, preto e branco (Fig. 7).



Figura 7. Distintivo com as cores da agremiação

Fonte: GUARAGNA (2015)

Foi em 6 de março de 1904 que ocorreu o primeiro jogo do recém fundado clube gremista, contra o FussBall Club Porto Alegre, equipe fundada no mesmo dia que o Grêmio. Numa disputa de duas partidas, que aconteceram no mesmo dia, o Grêmio sagrou-se vencedor dos dois confrontos, ambos por 1 a 0, conforme explicou Bueno (2005). Em 20 de julho de 1904, o uniforme foi mudado para um modelo, cujas cores eram metade azul metade preto.

Atualmente, o clube possui vários uniformes, mas o oficial mais conhecido é que contém as cores azul, branco e preto em listras verticais (Fig. 8).



Figura 8. Jogador Luan com a camisa oficial do Grêmio

Fonte: WEBER (2017)

O clube possui um estádio moderno, com capacidade para 60.500 torcedores sentados, construído em 2012, com obras finalizadas no final do ano, em parceria com a empreiteira OAS, estádio que possui padrão FIFA e UEFA, localizado no bairro Humaitá, em Porto Alegre, conhecido como Arena (Fig. 9). Contudo, em virtude de problemas de falta de cadeiras, bem como da

redução do espaço da arquibancada norte por parte do Corpo de Bombeiros, a capacidade oficial da Arena ficou em 55.538 torcedores (GERCHMANN, 2015).

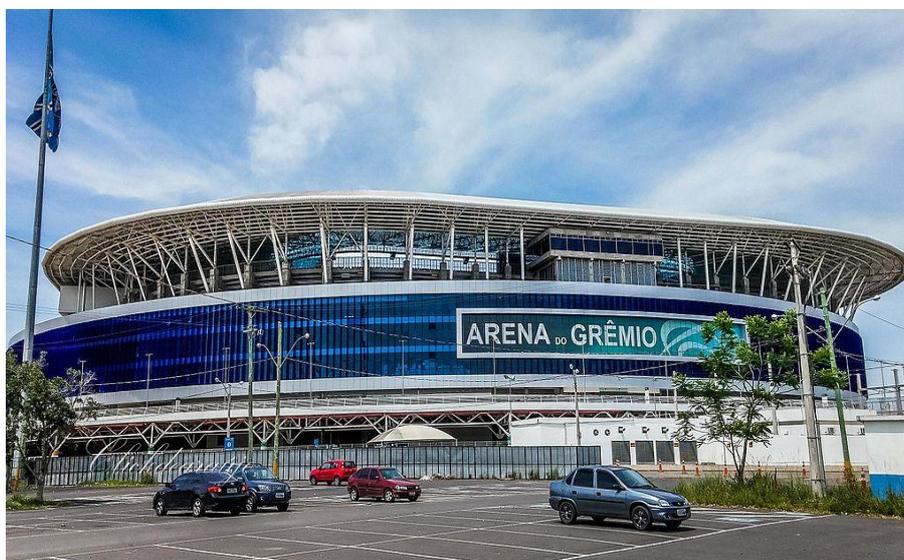


Figura 9. Estádio Arena do Grêmio
Fone: WEBER (2017)

A Arena do Grêmio substituiu o antigo Estádio Olímpico, palco de grandes conquistas da equipe tricolor, e que vigorou como palco de suas partidas oficiais até o final do ano de 2012, quando foi negociado com a Iniciativa privada, mas que até hoje permanece como um “elefante branco” no centro da capital gaúcha.

O clube ainda possui dois centros de treinamento (CTs). O mais antigo, conforme descreve Weber (2017) é o CT Presidente Hélio Dourado, localizado no município de Eldorado do Sul, que se destina aos treinamentos e preparação das categorias de base do clube, contando com nove campos de futebol, vestiários para os dois times, para a arbitragem, sala de imprensa e cabines de transmissão.

O outro é o CT Presidente Luiz Carvalho, que se destina aos treinos da equipe profissional de futebol, localizado em uma área de 6,5 hectares. A estrutura do novo CT conta com 11 salas na área administrativa, mini auditório, além de área médica e física, vestiário para profissionais e visitantes, sala de controle de dados de atletas, auditório, sala de imprensa para setoristas,

almoxarifado e refeitório. São dois campos com tamanho oficial, e dois menores, para treinamentos.

A equipe conta, como extensões da agremiação, com lojas que comercializam produtos da marca, além de uma rádio e um canal de televisão que divulgam notícias sobre os acontecimentos envolvendo o clube, jogadores, torcida, e campeonatos, bem como uma hamburgueria, denominada de “Hamburgueria 1903” a primeira rede de fast-food de clubes do mundo, lançada em 2014. As lojas oficiais do clube estão espalhadas por várias regiões do estado e do país, no modelo de franquia, assim como a Hamburgueria.

4.2 SISTEMA DE GESTÃO DE MARKETING - SOCCERTING

Beto Carvalho, Diretor de Marketing do Grêmio Football Porto Alegrense, encontra-se à frente do Departamento há cinco anos, tendo desenvolvido o conceito que denominou “*soccerting*”, um sistema de gestão de marketing aplicado ao futebol resultante da união do *Branding*² (gestão da marca) com o *Selling*³ (gestão comercial) e adaptado às particularidades do esporte mais popular do mundo (Fig. 10).



Figura 10. Representação esquemática do soccerting
Fone: ADVB (2014)

² Branding: conjunto de ações alinhadas ao posicionamento, propósito e valores da marca. Sua função é despertar sensações e criar conexões conscientes e inconscientes, que serão cruciais para que o cliente escolha a sua marca no momento de decisão de compra do produto ou serviço.

³ Selling: vender algo, estratégia para comercialização de produtos, marcas e/ou serviços.

Este trabalho de gestão foi desenvolvido pela equipe entre 2013 e 2015, sendo seguido pelo clube.

A estrutura do departamento de marketing do clube está montada sobre a modelagem estratégico-funcional denominada *soccerting*, gerando fomento permanente à marca e receitas decorrentes de ativações comerciais.

Sob este guarda-chuva mercadológico assenta-se três grandes grupos operacionais: (1) área de comunicação integrada (jornalística, digital e publicitária), com 12 profissionais e uma agência de publicidade como apoio; (2) área comercial (patrocínios, licenciamentos, broadcasting, varejo Grêmio Mania), com 3 profissionais e agências prospectadoras de apoio; (3) área de relacionamento com os aficionados (quadro social, torcedores e *matchday*⁴), com cerca de 15 profissionais (BETO CARVALHO, 2017).

O entrevistado refere “guarda-chuva mercadológico” ao definir a gama de estratégias de mercado que visam conquistar não somente o torcedor, mas empresas patrocinadoras, como também a própria imprensa, ampliando a ação do clube como uma empresa. Essa estratégia pode ser considerada uma forma de gestão do desporto, definida por Rocha e Bastos (2011, p. 94), “como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas”.

Ferreira e Medeiros (2015, p. 111) argumentam que isso faz parte de uma forma de projetar a marca da equipe, “com incremento de credibilidade, ampliação da divulgação de produtos e serviços, rejuvenescimento da imagem e venda de produtos com a marca da equipe e do patrocinador”. O *soccerting*, nesse caso, atinge seus objetivos ao conseguir nesse leque de atividades, chegar a todos os segmentos envolvidos com o clube de forma ampla e diversificada.

O clube passou por uma fase negativa, que envolveu quinze anos sem grandes títulos, o que inclui raros títulos regionais apenas, vendo seu arquirrival ter atingido estágios importantes no cenário nacional e internacional.

Quanto às estratégias adotadas pelo departamento como forma de motivar o torcedor e patrocinadores, ampliar o número de consumidores e da

⁴ *Matchday*: Ação pioneira no futebol nacional e que reúne diversas atrações interativas dentro do estádio para os torcedores que chegarem cedo ao mesmo. Algumas equipes se utilizam de várias estratégias, entre as quais destacam-se Videogame, Jogo da Memória, Chute ao Alvo, Minigolfe, Passe Certo, Sinuca Ball, Tiro com Arco, Levantamento de Peso, Bola ao Cesto e Arena Desafio de Embaixadinhas.

própria marca, a prática do *soccerting* teve uma papel fundamental, pois foi a partir da prática deste que se ampliou o conceito da marca e a capacidade de se atingir o consumidor.

Exatamente a partir da prática do *Soccerting*, implementada a partir de 2014, resultando em forte crescimento do valor da marca (Dados BDO Brasil), incrementos comerciais e níveis de associação, independentemente dos resultados de campo. Obviamente, a partir da chegada dos resultados de campo em 2016, a potencialidade dos vetores de mensuração referidos teve acentuado incremento, muito em função do lastro de branding trabalhado nos anos antecedentes (BETO CARVALHO, 2018).

As ações estratégicas que associaram a gestão da marca com a gestão de vendas possibilitaram manter o clube na mídia, ampliar o número de consumidores e manter patrocinadores fortes que seguraram os tempos difíceis da equipe, sem resultados dentro de campo. Gerchmann (2015) afirma que, consciente de que, mesmo a longo prazo, em se tratando de futebol, o incremento no valor de marca é resultado direto de atributos como paixão, valor e excelência. Com isso, o Grêmio se valeu de estratégias que foram traçadas para aumentar seu valor de marca, com base numa visão sistêmica.

Scharf (2010) incluem a importância do patrocinador, associado à marca e divulgando na mídia (o tripé do merchandising) para a manutenção de elevados níveis de aceitação e paixão do torcedor no futebol, pois “as relações de patrocínio são posicionadas como parcerias que implicam em situações vantajosas para as partes” (p. 82).

Lima et al. (2010) consideram que o marketing esportivo se mantém de forma muito significativa por meio da mídia. A associação do patrocinador com o repertório de atividades do clube é importante, na medida que associa o consumo ou a credibilidade a uma marca, ou mesmo, conforme Gaspar et al. (2014), transmite a ideia de solidez que a marca do patrocinador possui para a marca da equipe.

A identificação e avaliação de fatores, como a manutenção de valor da marca e o engajamento de todos, foram realizadas por meio de análises estratégicas da equipe, que conta com profissionais gabaritados, modernos recursos e sistema de informações mercadológicas *real time* (WEBER, 2017). O Grêmio possui uma forte marca e uma torcida centenária, considerada a

mais apaixonada do país (BUENO, 2005), que são alguns dos elementos indicativos das condições favoráveis para inverter a lógica tradicional do marketing esportivo, com obtenção de resultados sustentáveis além do campo, independente das conquistas (LIMA et al., 2016).

Com a retomada da qualidade da equipe que se refletiu em conquistas e títulos de expressão nacional e internacional, como a copa do Brasil e a Libertadores da América, habilitando-se a disputar o Mundial de clubes da FIFA no fim do ano de 2017, questionou-se de que forma o departamento de marketing do clube se utilizou desse momento para melhorar a imagem do clube e ampliar a marca e o número de consumidores de produtos e serviços.

Novamente, os preceitos do *Soccerting* foram fundamentais e os frutos deles decorrentes também. A criação do conceito REI DE COPAS e SOY LOCO POR TRI AMERICA e seus derivativos mercadológicos de engajamento e produtos comerciais, por exemplo, impulsionou a venda ao varejo, número de sócios, afluência de público aos jogos, novos patrocínios e produtos licenciados (BETO CARVALHO, 2017).

Conforme a resposta do entrevistado, a estratégia criada pelo departamento inseriu-se em todas as ações de marketing, tanto durante o período sem títulos, como durante e após este. Constata-se pelos dados que o *soccerting* constitui-se um pilar de sustentação de todas as ações voltadas a vender a marca do clube e, com isso, produtos e serviços que este disponibiliza, sendo decisivo para que a receita do mesmo não tivesse oscilações tão significativas e interferisse em futuros investimentos, bem como na manutenção de patrocinadores fortes.

Santos (2014) comenta que as ações de *marketing* do clube devem ser direcionadas ao torcedor, uma vez que este se comporta, cada vez mais, como consumidor, absorvendo toda sorte de produtos associados ao seu clube. Nos momentos de dificuldade, como os que passou a equipe em estudo, as ações estratégicas devem voltar a enaltecer a história de glórias (MULLIN et al., 2014).

O consumidor/torcedor não se atém de forma muito significativa às dificuldades do seu clube, buscando apoiá-lo e, para isso, o marketing deve voltar a ações que obscureçam os elementos negativos, e coloquem em destaque o que mais positivo o clube oferece (MELO NETO, 2013).

No que diz respeito à análise do trabalho de marketing em situações opostas às vivenciadas pelo clube, isto é, ao jejum de títulos e após as conquistas realizadas a partir de 2016, o entrevistado referiu que “o círculo virtuoso favorece a potencializações de ações, engajamento com fãs e receitas decorrentes”. Gaspar et al (2014) associa as conquistas dos clubes ao padrão de consumo de seus associados, tanto em acesso ao espetáculo (jogo) como compra de produtos licenciados. Possuem, em seus torcedores, seus maiores ativos. Para Guaragna (2015), no caso do Grêmio, o marketing esportivo é o processo de satisfazer as necessidades dos clientes ao mesmo tempo em que alcança os objetivos do clube/empresa.

Os acontecimentos adversos que assolam as agremiações de desportos, especialmente no futebol, interferem sobremaneira na resposta do torcedor (LIMA et al., 2010), de forma que as entidades devem buscar estratégias para minimizar esses efeitos, desviando a atenção do torcedor para outras realidades (SCHARF, 2010). No caso do clube em estudo, a estratégia adotada foi aumentar seu valor agregado ao produto/serviço derivado da “força perceptiva” da marca, por meio de um processo inovador (o *soccerting*). Para Morgan e Summers (2008) as estratégias no campo esportivo devem ser adequadas a cada momento.

A partir dessa estratégia, o clube deve manter a fidelidade de seus torcedores como consumidores, e é neste sentido que Beto Carvalho refere que:

As ações são inúmeras e tecnicamente variadas. Mas em todas, como norte condutor, a estrutura do *Soccerting* atua como lastro e o seu mantra funcional permanente: *branding* como essência, *selling* como consequência.

Mantém-se o pilar mestre da atuação de marketing do clube, onde o *branding* é o elemento que destaca o legado e a reputação da marca Grêmio, fortalecendo os sentimentos de paixão, significado, causa e envolvimento. Por sua vez, o *selling* trabalha elementos de mercado e adequação, apoiando-se em elementos do composto de marketing, visando desenvolver sentimentos de recompensa, ganho racional percebido, consequência e satisfação.

A busca de ações estratégicas de divulgação de marca e afirmação de valor é destacada por Porter e Kramer (2011) e Costa (2013) como forma de afirmação no mercado competitivo e em qualquer segmento. No caso específico do esporte, Pereira et al. (2014), Ferreira e Medeiros (2015) e Lima et al. (2016), argumentam que as ações tem que ser voltadas à manutenção do cliente (torcedor) que consome a marca, divulga e defende a instituição, bem como se relaciona com o patrocinador por meio de sua paixão clubista. Gaspar et al. (2014) defendem a ideia de que as ações de marketing nos clubes desportivos devem ser constantes e não apenas em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, mantendo-se o foco.

Buscou-se identificar, na visão do pesquisado, a importância de um departamento de marketing de qualidade como medida de benefício para a instituição e se é possível mensurar essa vantagem, ao qual Beto Carvalho responde:

Hoje tudo pode ser mensurado, até porque o que não for mensurado, não se faz possível ser gerenciado. Sejam métricas quantitativas ou qualitativas, ambas as vertentes podem auxiliar na correta avaliação do custo/benefício de qualquer área.

Conforme Dias (2008) “o esporte, como negócio, hoje é encarado com seriedade, pois tem um prestígio que advém da imagem e da reputação que o mesmo proporciona tanto ao atleta como à empresa”. Assim, manter a imagem da instituição esportiva deve ser o primeiro passo de um departamento de marketing, pois isso implica em receita e crescimento.

Portanto, o departamento de marketing tem tanta importância em um clube de futebol, quanto o departamento de futebol, que contrata e vende jogadores, pois, conforme Ferreira de Medeiros (2015), entre as vantagens atribuídas ao marketing esportivo, destacam a projeção da marca, o incremento de credibilidade, a ampliação da divulgação de produtos e serviços, entre outros.

Nesse contexto, Santos (2014) destaca as ações empreendidas pelo Sport Club Corinthians Paulista, que, por meio de seu departamento de marketing, “conquistou títulos, aumentou suas receitas com patrocínios, criou

uma relação mais próxima junto aos seus torcedores e valorizou sua marca” (p. 14).

Fagundes et al. (2012) mencionam vários trabalhos que destacam a importância do marketing esportivo como estratégia de crescimento de clubes brasileiros em períodos de crise. Seitz (2015) argumenta que o planejamento estratégico fundamentado e adequado pode minimizar ações negativas ou intercorrências que aconteçam em qualquer empreendimento.

Sabendo-se que a torcida gremista é apaixonada e muito presente, de acordo com o entrevistado, não foi difícil manter e ampliar a paixão e o uso dessa como forma de ampliar a marca do clube, com o uso do soccerting: “Novamente, trago o Soccerting como referência funcional: trabalhar a marca enfocando os seus atributos de valor e, a partir da correta percepção pelos seus públicos, monetizar com ações comerciais”.

Neste caso, o *selling*, dentro desse composto formatado pelo Departamento de marketing da agremiação, se insere como a ferramenta mais saliente e fundamental para a conquista desse público-alvo. Não se pode fugir da ideia de Rein et al. (2008, p. 36) para quem o marketing desportivo como modelo de negócios, deve ser centrado integralmente na manutenção e na satisfação do torcedor.

Para Lima et al. (2016, p. 185) é este que “movimenta todas as ações do clube e “transforma o produto esportivo em marca de longa duração, imune a vitórias e derrotas e capaz de se adaptar às rápidas mudanças do mercado”. Soriano (2010, p. 19) argumenta “os clubes esportivos fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral”. Contudo, complementa que isso é o motor da vida de uma equipe, mas que algumas conseguem desenvolver uma carga emocional muito significativa, que se transforma numa enorme capacidade de representação social.

Cabe aos estrategistas, como, se verificou neste estudo, desenvolver esse sentimento de amor ao clube no torcedor, independentemente das conquistas ou derrotas, criando uma empatia tal que o torcedor não relevará os momentos negativos, como referem Mullin et al. (2014) e Santos (2014).

O futebol profissional atual está diretamente ligado a seus consumidores/torcedores, e o marketing passou a identificar essa relação o

mais detalhadamente possível, ampliando as possibilidades de uma troca de valores.

Considerando que os torcedores são chamados do “décimo segundo jogador” de uma equipe de futebol, poderia considerar-se o marketing como o “décimo terceiro jogador”, tendo em vista a sua importância para uma organização esportiva atualmente. Sobre isto, Beto Carvalho respondeu:

Marketing não significa fim e, sim, meio. Ou seja, utilizando a mesma ambiência de analogia proposta na pergunta, Marketing é a construção do cenário onde os jogadores possam desenvolver o futebol na plenitude.

Portanto, concordando com Kotler (2010), Las Casas (2012), Bee (2012), Peter e Churchill Jr. (2013) o marketing é um caminho para valorizar o produto/serviço diante do cliente e expor as qualidades do mesmo, e não um fim que se objetiva alcançar. As estratégias propostas num mix de marketing, como o que o departamento do clube investe (*soccerting*) servem para fixar a marca, ampliar a clientela e criar um valor de longa duração na mente dos consumidores, neste caso específico, o torcedor.

Nesse sentido, cabe destacar os dados trazidos pela ADVB – Associação dos Dirigentes de Marketing e Venda do Brasil (2014) quando o clube atingiu o 5º lugar como marca de futebol mais valiosa do Brasil. Esses números são baseados nos estudos da BDO, uma das maiores empresas de contabilidade do mundo, que realiza todos os anos pesquisa sobre os valores de marca dos principais clubes brasileiros, cujos valores dizem respeito à mensuração técnica a partir do perfil mercadológico da torcida, desenvolvimento de receitas derivadas da marca e características do mercado local (Fig. 11).



Figura 11. Evolução do valor da Marca Grêmio

Fonte: ADVB (2014)

Weber (2017) destaca o fato de que esse valor de marca foi alcançado pelo Grêmio mesmo sem ter conquistado, nestes anos, títulos nacionais ou internacionais importantes, comprovando que o clube vem conseguindo aumentar a força de sua marca, o que nem sempre ocorre com outros times de futebol, principalmente utilizando-se das estratégias e ações de marketing (*Branding e Selling*) e de geração de valor.

Os estudos da BDO (2018) proporciona uma análise detalhada dos valores das marcas do futebol brasileiro, trazendo uma comparação e dados estatísticos dos principais clubes do país, entre eles, o Grêmio. Para chegar ao valor da marca Grêmio, a BDO utilizou uma rigorosa métrica que inclui mais de 30 diferentes variáveis entre dados financeiros, históricos dos clubes, informações publicadas em pesquisas com os torcedores, dados de marketing desportivo, hábitos de consumo dos torcedores, engajamento em mídias sociais e dados sociais e econômicos do mercado em que atuam os clubes analisados. As informações financeiras utilizadas foram extraídas das demonstrações contábeis dos clubes entre 2013 e 2017 e não foram considerados os recursos com transferências de atletas. As receitas diretamente relacionadas ao cálculo do valor comercial da marca foram consolidadas em cinco macro receitas: marketing, estádio, licenciamento, sócios e mídia. Os dados de pesquisa e outras informações foram utilizados de acordo com a evolução dos estudos realizados, até suas edições mais

recentes. As projeções dos cenários futuros dos clubes, a fim de valorar suas marcas, foram conduzidas considerando a realidade de cada entidade.

Já diante dos dados coletados da ADVB (2014) é possível ampliar e aprofundar mais detalhadamente as estratégias utilizadas pelo Departamento de Marketing do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, desde que o Soccering foi implementado, existia o “desafio de fomentar o valor da marca dissociado da necessidade específica do resultado de campo”. De 2013 em diante, a organização deparou-se com diferentes cenários, entre eles o estímulo ao futebol no Brasil com a Copa do Mundo sendo realizada no país.

A equipe comandada pelo dirigente supracitado Beto Carvalho, buscou então, ferramentas de construção e manutenção de valor de marca. Como ativações institucionais: utilizando-se de Porto Alegre ser uma das sedes da Copa do Mundo para divulgar a Marca Grêmio, a universalização da Marca, a corrida do Grêmio, Revista 1903, Racismo não, o combate ao preconceito, sob qualquer natureza, e a Grêmio Tv. Essas ações são melhores descritas pela ADVB (2014)

ATIVAÇÕES INSTITUCIONAIS 1. Copa do Mundo: O fato de não ser estádio sede da Copa do Mundo não retirou do clube a ideia de protagonismo esportivo da sua marca. Assim, foram utilizados diversos elementos de mídia externa com mensagens de “boas-vindas multilínguas” no aeroporto Salgado Filho e no Shopping Praia de Belas, pontos obrigatórios de chegada de turistas e deslocamento aos jogos. Tal ação gerou forte disseminação de imagem do clube e vendas diretas na loja Grêmio Mania, onde 25% do público consumidor neste período foi de consumidores estrangeiros.

2. Universalização da marca: A ampliação geográfica à percepção da marca contempla uma modelagem de ações estruturadas em sistematização estratégica (parcerias estratégicas, cooperação técnica e suporte organizacional) e tática (esportiva, mercadológica e institucional), cujos fundamentos, quando conectados, estabelecem um conjunto de ações diversas que valorizam o fortalecimento e universalização da marca.

3. Corrida do Grêmio: Eventos cíclicos, em Porto Alegre e Interior do estado, visando integrar gremistas e simpatizantes sob um ambiente anímico intenso e divertido, reunindo milhares de pessoas em cada edição.

4. Revista 1903: Instrumento de comunicação próprio, com periodicidade bimestral, focado em conteúdo específico do clube e seus derivativos sociais e esportivos.

5. Racismo NÃO: Campanhas de combate à discriminação, sob qualquer natureza, fazem parte do cotidiano do clube em suas plataformas midiáticas. Particularmente, em decorrência de fato consumado desta evidência em determinada partida — gerando relevantes desdobramentos negativos sob acusações sociais e midiáticas — o clube Ferramentas de construção e manutenção de valor de marca estabeleceu uma série de ações de comunicação que, integradas, obtiveram excelente êxito perceptivo na sociedade e formadores de opinião, reduzindo em muito impactos deletérios à marca.

6. Grêmio TV/Première: A introdução de um “canal próprio de comunicação”, utilizando a plataforma do Youtube, possibilitou

parceria com a Globo/Première, onde a programação da Grêmio TV passou a ser retransmitida pelo canal pago Première com programa inédito quinzenal e várias repetições em horários alternativos.

Ainda de acordo a ADVB (2014), outras ferramentas utilizadas para manter e ampliar a marca Grêmio foram às ativações relacionais, como a Arena de ideias, a ação meu pedaço do Olímpico, a Goleada tricolor, o Guia da partida, e as redes Sociais, todas ações relacionadas ao branding, e estão descritas a seguir:

ATIVAÇÕES RELACIONAIS

1. Arena de Ideias: Espaço periódico para reunião de criativos voluntários gremistas no intuito de fomentar ideias que possam desencadear ações, produtos e serviços que monetize a marca do clube.
2. Meu pedaço do Olímpico: A saída do estádio Olímpico e a consequente mudança para a Arena proporcionou a realização de eventos onde diversos produtos do estádio antigo puderam ser leiloados para interessados, fãs e simpatizantes.
3. Goleada Tricolor: Programa de pontuação (milhagem) para sócios do clube com vantagens diversas em compra de produtos na rede de lojas GrêmioMania.
4. Guia da Partida: Instrumento de comunicação permanente, sob forma de colecionável, distribuídos em todos dos jogos do clube, com orientações, notícias e entretenimento ao público assistente.
5. Redes Sociais: O intenso uso de redes sociais (Twitter, Facebook, Instagram, etc) faz do Grêmio um dos clubes brasileiros com maior número de interações com o seu público. (ADVB, 2014)

Dentre as ativações comerciais utilizadas, de acordo com ADVB (2014) estão: o Portfólio comercial, o licenciamento de produtos/serviços, as lojas GrêmioMania, a Hamburgueria 1903, o Naming right da pré-temporada, o Greminis, dvd infantil, o quadro Social, dentre outros, essas ações relacionadas ao selling são exemplificadas:

ATIVAÇÕES COMERCIAIS

1. Portfólio Comercial: Uma estruturada concepção de formatos de patrocínio, proporciona a utilização do clube como uma verdadeira plataforma midiática, traduzindo uma importante fonte de receita no contexto orçamentário.
2. Licenciamento de produtos/serviços: Posicionado como o 2º clube brasileiro com maior receita advinda de licenciamento da sua marca, o Grêmio possui mais de 2.000 produtos/serviços licenciados.
3. Franquia de Lojas GrêmioMania: Rede composta por mais de duas dezenas de lojas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, consiste em relevante rubrica de receita e forte elemento à capilarização da marca e relacionamento com sua torcida.
4. Rede de fast-food "Hamburgueria 1903": Produto inédito no contexto do futebol, o Grêmio inaugurou em setembro deste ano a 1ª rede de fast-food de clube de futebol no mundo, sob o sistema de franquia. Nela, além de auferir royalties sobre todos os produtos comercializados na rede de lojas, o clube disponibiliza a todos os sócios descontos nos preços dos produtos, além de dispor de duas datas ao ano onde o lucro será

integral do clube para uso de ações sociais. 5. Naming Right da Pré-temporada: Iguamente produto inédito no futebol brasileiro, o Grêmio criou o naming right (direito a uso de nome) para a sua pré-temporada de futebol 2014. Além de uma nova fonte de receita ao clube, o ineditismo do produto gerou muito bons desdobramentos de imagem em veículos nacionais. 6. Arena Virtual: Outro projeto inovador, a Arena Virtual representa um espaço temático, multiuso, onde poderá ser usado para assistência pública de jogos, festas, eventos e shows. Concebida pelo sistema de licenciamento de marca, nos mesmos primados comerciais da Hamburgueria 1903, o Grêmio recebe royalties, além das referidas vantagens aos sócios e lucros pontuais para usos sociais. O projeto Arena Virtual, embora ainda não implementado, está em fase conclusivo para a instalação da primeira unidade na cidade de Santa Maria. 7. Greminis: DVD infantil, com clipes animados de músicas do cancionero popular para educar e divertir o pequeno gremista. Voltado para atração e fixação da marca junto ao público de 2 a 6 anos, traz diversos personagens ambientados na Arena Azul. O projeto Greminis prevê uma segunda etapa de produtos onde serão adicionados ao DVD uma gama de vestuário e brinquedos com os motivos temáticos dos personagens. 8. RECEITA DE QUADRO SOCIAL: Campanhas e ações permanentes de manutenção e fomento de sócios, gerando mais de 70 mil sócios ativos e a maior receita de quadro social entre os clubes de futebol brasileiros.

Diante desses dados coletados da ADVB (2014) pode-se relatar que muitas dessas estratégias foram reproduzidas continuamente desde que o Soccering foi implementado, mas sempre adaptadas aos contextos que a organização estava vivenciando dentro das quatro linhas e fora delas. Para reforçar ainda mais essas ferramentas, buscou-se no portal da Governança do Grêmio Foot-ball Porto Alegre, mais dados que pudessem ampliar as questões discursadas no estudo e que trouxessem números para uma melhor compreensão do mesmo.

O Portal de Governança do Grêmio é espaço aberto a todos interessados, na internet, com o propósito de legitimar a política de transparência idealizada pelo Conselho de Administração do Grêmio, são disponibilizadas não apenas informações contábeis e financeiras, como também dados sobre a estrutura administrativa do Clube, relatórios gerenciais, além de notícias sobre as atividades internas que sejam de interesse dos associados e torcedores. A transparência, preceito essencial pelo qual o clube norteia os seus processos, reforça a relação de confiança do Grêmio com seus patrocinadores, investidores e principalmente com a sua torcida.

Buscou-se no Portal da Governança do Grêmio (2016-2017) dados referentes aos anos de 2016, ano o qual foi conquistada a Copa do Brasil, no

mês de dezembro, e 2017, com o título continental da libertadores no final de novembro. Entre eles, valores arrecadados com o quadro social, arrecadações com a Loja GrêmioMania, valores de Publicidade/Patrocínio, e número de sócios.



Figura 12. Número de Sócios e vendas Loja GrêmioMania

Fonte: Portal Governança Grêmio (2016-2017)

Como se pode constatar, após ganhar um título de expressão no futebol nacional no final do ano de 2016, os resultados em campo demonstraram influenciar muito além dos valores caso não se obtenha êxito em competições profissionais. O título da copa do Brasil de 2016 não apenas impulsionou em um aumento de venda nas lojas oficiais do clube, como em um estímulo para torcedores simpatizantes e não sócios a se associarem na agremiação. É possível verificar não apenas um acréscimo considerável de sócios, mas também um aumento de quase 15 milhões de reais em lucro com o quadro social, de um ano para outro, conforme a figura a seguir:



Figura 13: Arrecadação Quadro Social

Fonte: Portal Governança Grêmio (2016-2017)

Além destes valores apontados, através dos dados do Portal da Governança (2016-2017) cabe ressaltar os valores em publicidade e patrocínio, que passaram de 35.531 milhões em 2016, para 52.667 milhões em 2017, destacando a maior visibilidade da marca Grêmio, ocasionando em maiores interesses de patrocinadores, da mídia, assim como aumento de produtos licenciados a marca. Esse aumento de sócios, de publicidade, de vendas, acabou resultando em uma diferença considerável nos dados econômico-financeiros do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, enquanto em 2016 a receita líquida da atividade do desporto foi de 212.662 milhões, em 2017 a receita líquida da atividade do desporto foi de 322.581 milhões, esses valores reforçam que os resultados dentro de campo podem impulsionar o crescimento e a consolidação de uma marca.

5 CONSIDERALÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Tendo em vista os fatos mencionados ao longo do trabalho, a realização da entrevista realizada com o diretor de Marketing do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, Beto Carvalho, foi primordial para conhecer e analisar as estratégias utilizadas pelo departamento de marketing do clube com o propósito de ampliar o valor de sua marca em território nacional, foi a partir desses dados que foi possível chegar ao *soccerting*, estratégia criada pelo departamento de marketing do Grêmio, reunindo ações de gestão da marca (*Branding*) com a gestão comercial (*Selling*), permitindo que produtos e serviços fossem utilizados e valorizados em todas as frentes pelo torcedor, impulsionando o aumento das receitas e dos investimentos, de tal forma que é considerado um dos maiores clubes do Brasil, tanto em receita, como em qualidade de gestão do marketing.

Além de entrevista semi-estruturada que permitiu um aprofundamento sobre a realidade de quem atua e planeja no ambiente organizacional, dados fornecidos pelo próprio entrevistado, assim como dados coletados no site da instituição, ou em outros documentos, fortaleceram as ações e estratégias empreendidas pelo Marketing do Grêmio. Foi a partir da modelagem de *soccerting*, alinhando os eixos do *branding* e do *selling*, que se estabeleceu uma visão sistêmica na criação, gerenciamento, execução, acompanhamento e avaliação do seu composto de marketing que, lançado em 2013, tendo continuidade em 2015, consubstancia-se como um importante conjunto de ferramentas na gestão da marca Grêmio.

Esse modelo estabelecido em 2013 pelo departamento de marketing do Grêmio teve continuidade nos anos seguintes, vigorando até os dias atuais. Mesmo diante das grandes conquistas no futebol profissional no final dos anos de 2016 e 2017, com a Copa do Brasil e a Libertadores da América, o departamento permaneceu trabalhando através do modelo *soccerting*, adaptando ações e estratégias para alcançar resultados ainda maiores que o previsto, utilizando-se do bom momento vivenciado dentro das quatro linhas para estabelecer uma maior aproximação com o consumidor, fato que resultou

em acréscimos financeiros, sociais, midiáticos, entre outros, dados que foram levantados durante o estudo.

Foi através da literatura que se pode descrever o quanto o marketing e o marketing desportivo tornaram-se essenciais diante de um cenário cada vez mais competitivo para as organizações. Os clubes de futebol se tornaram empresas, a gestão de marketing se tornou uma ferramenta muito importante para a arrecadação, tendo em vista que os torcedores se constituem, atualmente, em consumidores da marca e de produtos e serviços que a mesma oferece, por isso, à captação e fidelização de torcedores é desenvolvida constantemente, utilizando-se de inúmeras ferramentas de marketing para alcançar esses consumidores.

Como se pode constatar no decorrer do trabalho, o Grêmio utilizou-se de um planejamento estratégico para implementar um modelo de marketing que resultou em um grande sucesso, mesmo em épocas em que o futebol profissional sofria com resultados ruins dentro de campo, o departamento de marketing conseguia superar esses desafios e proporcionar resultados expressivos na relação clube/consumidores, fortalecendo a organização para que a dependência de títulos no futebol profissional não se tornasse a única solução para a sobrevivência do clube, pelo contrário, os resultados obtidos trouxeram crescimento da marca Grêmio antes mesmo dos títulos conquistados em 2016 e 2017.

várias ações institucionais que compõem esse mix de marketing acima mencionado visam estabelecer a presença, o reforço ou a expansão do mercado clube em seu universo de atuação, contribuindo para o crescimento do mesmo como instituição e permitindo a ampliação de oportunidades para o torcedor, especialmente aos sócios.

Utilizando-se de estratégias e ações capazes de promover um grande engajamento do clube com seus torcedores, o Grêmio Foot-ball Porto Alegrense vem superando grandes desafios ligados a um cenário bastante complexo e recentemente negativo, que configurou-se num jejum de quinze anos sem títulos importantes, seja no cenário nacional ou internacional, fortalecendo ainda mais a valorização de uma das marcas mais relevantes no contexto do futebol brasileiro e mundial.

E foi a partir desta estratégia que mesmo em períodos de dificuldades, como de um longo período sem títulos importantes, que o clube conseguiu manter a fidelidade de seus torcedores e a venda de produtos de sua marca, o que minimizou os efeitos em termos de arrecadação e crescimento.

Enfim, apesar deste modelo ter sido efetivo, e tenha proporcionado estabilidade para que a marca Grêmio evoluísse nos últimos anos, não se pode negar a importância dos títulos conquistados pela equipe de futebol profissional para que os resultados almejados fossem ainda maiores, saber valorizar o momento vivenciado dentro das quatro linhas também se tornou um diferencial ao Grêmio, tanto que as arrecadações com sócios-torcedores, com a loja oficial do clube, com patrocínios, com produtos licenciados, entre outros, tiveram um crescimento ainda maior. A marca Grêmio, conforme dados da BDO (2018), saltou de 478 milhões em 2014, para 706 milhões em 2017, após conquistas no futebol profissional. Pode-se concluir que o modelo soccering trouxe uma segurança para que a organização trabalhasse com equilíbrio, e sem depender necessariamente dos resultados da equipe profissional de futebol, mas que caso o clube mantenha um alto grau de competitividade dentro das quatro linhas e consiga mais títulos, a marca Grêmio pode almejar sonhos ainda maiores e quem sabe assim, tornar-se a marca mais valiosa do futebol Brasileiro.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Não se pode tomar este estudo, que é um caso isolado, como parâmetro para as diversas instituições de desporto e clubes de futebol. Deve-se considerar que este estudo é limitado, tendo em vista que abrange apenas uma instituição e foi realizado com base nos depoimentos de uma pessoa, Beto Carvalho, Diretor do Departamento de Marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Infelizmente não foi possível acompanhar o trabalho diário do departamento de marketing do clube referido, certamente a visão quanto à execução das ferramentas de marketing poderiam ter tomado outras proporções caso o pesquisador, de fato, estivesse inserido ou vivenciado experiências junto aos profissionais que atuam no clube, porém, foi possível ter

uma percepção diante dos relatos proporcionados, dos documentos disponibilizados e a partir da literatura estudada.

Portanto, este estudo serve apenas como subsídio no estudo de estratégias de marketing dentro do campo desportivo, e num restrito ambiente. Assim, mesmo considerando-se que as estratégias adotadas tenham sido eficazes, deve-se considerar que cada público-alvo é diferente e pode não reagir de mesma forma numa outra situação, ou num outro clube.

5.3 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Recomenda-se que outros estudos sejam realizados neste campo, para que os dados levantados com esta pesquisa sejam corroborados e se possa, de maneira mais concreta e eficiente, tomar os dados aqui levantados como fidedignos e definitivos. Além disso, seria interessante realizar comparações entre estratégias e ferramentas de marketing utilizadas por diferentes clubes do cenário nacional, assim como, no cenário internacional, podendo assim estimular o crescimento dos departamentos de marketing, na busca por ideias diferenciais e que resultaram em sucesso em outras organizações do desporto. Outro aspecto importante, que deveria ser incentivado nos futuros estudos sobre o tema, é referente a possibilidade de ser inserido no ambiente que busca compreender, os relatos poderiam ser muito mais amplos e complexos, podendo efetivamente colaborar não apenas com a área em estudo, mas também com a própria organização que proporciona vivenciar essa pesquisa, podendo refletir em dados relevantes para o crescimento na área.

REFERÊNCIAS

Achrol, R. S., Kotler, P.(2012) Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Bari, 40(1), 35-52. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/226430976_Frontiers_of_the_marketing_paradigm_in_the_third_millennium

Advb (2014). *Grêmio socceting: o marketing ativando o negócio futebol*. Porto alegre. Retrieved from http://www.advb.com.br/topdemarketing/cases2014/CASE_GREMIO_Final.pdf.

Allérès, D. (2010) *Luxo... Estratégias de marketing* (3th ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Ama.(2013) Marketing. Boston: *American Marketing Association*. Retrieved from <http://www.marketingpower.com>

Arruda, E. (2009). Painei FC. *Folha de S. Paulo*. Retrieved from <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1808200901.htm>

Bee, F. (2012) *Fidelizar o cliente*. (4th ed.) São Paulo: Livraria Nobel.

Berry, L., Parasuraman, A.(1992) *Serviços de Marketing- Competindo Através da Qualidade*. São Paulo: Maltese.

Bueno, E.(2005) *Grêmio: nada pode ser maior*. Porto Alegre: Ediouro.

Cardia, W.(2014) *Marketing e patrocínio esportivo*. (3th ed.) São Paulo: Bookmann.

Carvalho, B.(2017) *Comunicação Pessoal*. Porto Alegre: Departamento de Marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

Carvalho, F. A., Marques, M. C. P., Carvalho, J. L. F.(2009) Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. *O&S*. Salvador, 16(48), 101-121. Retrieved from <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11010>

Carvalho, A, D.(2012) Estratégia do marketing de relacionamento em cooperativa de crédito. *Revista Interação*. Uberlândia, Centro Universitário do Sul de Minas, 16(6).

Cobra, M.(2014) *Administração de vendas* (5th ed.) São Paulo: Atlas.

Costa, J.(1995) *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Costa, L.(2013) *A qualidade de produtos e serviços como diferencial competitivo. Retenção de clientes nas organizações*. Bagé: Cecom/URCAMP. Retrieved from <https://www.urcamp.tche.br/>

Dias, F.(2008) Tipos de estratégias dos produtos. *Comunidade ADM*. São Paulo. Retrieved from <https://www.facebook.com/freddias.perfilcomportamental>

Fadel, M. A. V., & Regis Filho, G. I. (2009). Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 7-22 Retrieved from <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2219/percepcao-da-qualidade-em-servicos-publicos-de-saude--um-estudo-de-caso>

Fagundes, A. F. A., Veiga, R. T., Sampaio, D. O., Sousa, C.V. (2012) A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo,11(2), 94-119. Retrieved from http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/view/2327/pdf_81

Ferrand, A., Torrigiani, L.(2005) *Marketing of Olympic Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Ferreira, R. M., Medeiros, M. L.(2015) Marketing esportivo como estratégia empresarial. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*. São Paulo, 4(1), 109-117.

Frid, M. C.(2007) *Branding nos esportes: uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos*. ECO/ UFRJ. Rio de Janeiro. Retrieved from <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1232/1/MFrid.pdf>

Gaspar, M. A., Morais, D. M. G., Vallada, A. C.J., Debia, C, A. (2014) Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*. São Paulo, 3(1), 12-28.

Gerchmann, L.(2015) *Somos azuis, pretos e brancos*. Porto alegre: L&PM.

Giglio, E. M.(2010) *O comportamento do consumidor* (4th ed.) São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.

Gil, A.C.(2010) *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.) São Paulo: Atlas.

Gonçalves, F.S.(2014) Fidelização de clientes: um diferencial competitivo. *Administradores.com*. São Paulo. Retrieved from <http://www.administradores.com.br>.

Gonçalves, J. C. S., Silva, C.E.(2007) Empresarização e controle: o caso do Figueirense Futebol Clube. *Cadernos EbapeBr-FGV*. Rio de Janeiro, 5(3),10-15. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5036>

Gonçalves, S. (2013) O mercado imobiliário e o consumidor. Canal Imobiliário. Retrieved from <http://www.canalimobiliario.com.br/materia.asp>

Gonzalez Jr, P., Andrade, L. A. R., Batista, M.A.(2017) Marketing esportivo no futebol: um estudo das publicações sobre marketing no meio futebolístico brasileiro. Congresso de Gestão, Negócio e tecnologia da Informação. Aracajú,1, 41-53. Retrieved from <https://eventos.set.edu.br/index.php/congenti/article/view/8441>

Gordon, I.(2012) *Marketing de relacionamento* (2th ed.) São Paulo: Futura.

Grêmio Foot-ball Porto Alegrense(2016) *Portal da Governança*. Balanço Patrimonial. Retrieved from <https://gremio.net/governanca/>

_____.(2017)) *Portal da Governança*. Balanço Patrimonial. Retrieved from <https://gremio.net/governanca/>

Grönroos, C.(2013) *Marketing: gerenciamento e serviço* (18th ed.) São Paulo: Campus.

Guaragna, F.M.(2015) *A gestão do marketing esportivo no futebol: o caso Grêmio de Foot-ball Porto Alegrense*. UFRGS,Porto alegre Retrieved from <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34723/000507245.pdf>.

Hinrichsen, R. J., Pozzi, L.F (2008) *Branding e o futebol*. São Paulo: ACBD – Branding papers. Retrieved from http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/branding_futebol.pdf

Iguiniz, L. (2009) *Estratégias de marketing no incremento de vendas em uma filial de concessionária de veículos da cidade de Bagé-RS*. Bagé: URCAMP. Retrieved from <https://www.urcamp.tche.br/>

Janzen, D.(2016) *Marketing de relacionamento como ferramenta para evitar a perda de associados em instituição bancária*. Bagé: URCAMP. Retrieved from www.urcamp.tche.br.

Keller, K. L., (2002) Branding and brand equity. In: Handbook of Marketing. London: Sage Publications, pp. 151-178.

Keller, K. L., (2009). *Building strong brands in a modern marketing communications environment. Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), pp. 139-155.

Keller, K. L. & Machado, M.(2006) *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Kotler, P. (2009) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (5th ed.) São Paulo: Atlas.

Kotler, P., Armstrong, G.(2014) *Princípios de marketing* (15th ed.) São Paulo: Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I.(2010) *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____. *Marketing 4.0. Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro, Sextante, 2017.

Kotler, P., Keller, K. L.(2012) *Administração de marketing* (14th ed.) São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., Rein, I.; Shields, B. (2008) *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. São Paulo: Bookman.

Las casas, A.L., (2012) *Marketing de serviços* (6th ed.) São Paulo: Atlas.

Lima, A.L. F., Saliba, B.G., Borges, A.R.(2010) O marketing esportivo e o futebol na consolidação de uma marca. *Intercom*, Vitória, 31-45. Retrieved from <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2010/resumos/R19-0350-1.pdf>

Lima, G. B., Garcia, S. F. A., Silveira, A.G.,& Galli.L.C.L.A.(2016) Caracterização da gestão de marketing em clubes de futebol: um estudo de caso no interior de São Paulo. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão*, Franca, 19(2) p. 180-195. Retrieved from <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1188/971>

Limeira, T. M. V. (2013) *Gestão de marketing*. (3th ed.) São Paulo: Saraiva.

Lepiani, G. (2013). *Receita dos clubes dispara e passa dos três bilhões de reais*. São Paulo:Abril.

Lovelock, C., Wright, L.(2005) *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Machado, T. F. (2016) *As estratégias de marketing e sua relação com o processo decisório dos consumidores*. Bagé: URCAMP. Retrieved from www.urcamp.tche.br

Manhanelli, C. A.(2013) *Estratégias eleitorais: Marketing político* (5th ed.) Rio de Janeiro: Summus.

Mckenna, R.(1992) *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente* (9th ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Melo Neto, F. P. (2013) *Marketing esportivo* (2th ed.) Rio de Janeiro: Best Seller.

Minuzzi, G., Larentis, F.(2014) Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. *RAIMED - Revista de Administração IMED*. Passo Fundo, 4(1), 80-97.

Monteiro, G.(2011) *A importância da participação dos sócios no processo de tomada de decisões numa cooperativa de crédito de profissionais de saúde*. Bagé, URCAMP. Retrieved from www.urcamp.tche.br

Moraes, A.V. (2009) *O marketing de relacionamento na fidelização de clientes em uma instituição financeira estatal de Bagé/RS*. Bagé, URCAMP. Retrieved from <https://www.urcamp.tche.br/>

Morgan, R., Hunt, S.(1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, [S.L.] 58(3), 20-38. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/1252308>

Morgan, M. J., Summers, J.(2008) *Marketing esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.

.Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A.(2014) *Sport marketing* (4th ed.) Windsor: Human Kinetics.

Neves, M. F.(2009) *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas.

Nunes, J.,Cavique, L.(2014) *Plano de marketing, estratégia em acção*. Lisboa: Dom Quixote.

Olkoski, G., Uster, R.,Marques, L.,& Silva, J.(2009) Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. *Revista de Administração da UFSM*. Santa Maria, 2(3), 417-432. Retrieved from <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1638>

Pereira, L. F., Pessoa, L.A. G. P., Ferreira, J.B.F., & Giovannini, C.J.(2014) O torcedor consumidor: identificação com os clubes e barreiras para a adoção do programa sócio torcedor. Rio de Janeiro, ANPAD. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/2014.pdf>

Peter, J. P., & Churchill Jr, G. (2013) *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation. *Harvard Business Review*, pp. 62-77. Retrieved from <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF>

Rambo, F. I.(2014) *Estratégias de marketing de relacionamento em organizações contábeis*. (Unpublished graduation accounting sciences) Centro Universitário Univates, Lajeado. Retrieved from <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/782/1/2014FabieleInesRambo.pdf>

Rein, I., Kotler, P., & Shields, B.(2008) *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre : Bookman.

Ritchie, C.(2012) *Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença*. São Paulo: Saraiva.

Rocha, C. M., & Bastos, F.C.(2011) Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. 25, 91-103. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/10.pdf>

Sacchet, R.O.F., Sacchet, L.O.F., & Ferreira, M.V.(2010) Branding no esporte: estudo aplicado à marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. *Comunicação & Inovação*. 11(20), 77-83. Retrieved from http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/952/775

Santos, E.C.S.(2014) Marketing esportivo: repensando a gestão de um clube de futebol no Brasil. *Revista de Administração do Unisal*, 6, 10-26. Retrieved from <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/335>

Scharf, E.R.(2010) O patrocínio do futebol como ferramenta do marketing esportivo para a construção de brand awareness. *Revista Economia & Gestão*. 10(23), 80-99. Retrieved from <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2010v10n23p80/2164>

Seitz, H. M.(2015) O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. *Revista de Gestão de Negócios*.10(3), 91-126. Retrieved from <https://www.passeidireto.com/arquivo/20913618/o-planejamento-estrategico-de-marketing-e-o-plano-de-negocios>

Schlossberg, H.(1996) *Sports marketing*. Cambridge, Blakwell Publishers.

Soriano, F.(2010) *A bola não entre por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo, Larousse.

Weber, A.(2017) *PENTA! A trajetória do Grêmio rumo ao título da Copa do Brasil 2016*. Rio de Janeiro: Multifoco.

Yin, R.K.(2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*(3th ed.). Porto Alegre: Bookmann.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York:McGraw-Hill.

APÊNDICES

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Dados de Identificação:

Nome: _____ Data de nascimento: _____

Cargo/função na organização: _____

Tempo de serviço: ____ anos

2. Entrevista:

1. Como está estruturado hoje o departamento de Marketing do Grêmio, sua rotina, quantidade de profissionais envolvidos?

2. Recentemente, o Grêmio, um dos maiores clubes de futebol viveu um recente jejum de títulos no futebol profissional, como o departamento de Marketing desenvolvia suas ações de forma a colaborar e ampliar o número de consumidores e também para ampliar o alcance da marca, independente da carência de resultados no futebol profissional?

3. A partir de 2016, o futebol profissional voltou a vencer títulos de expressões nacional e internacionalmente, de que forma o departamento de marketing utilizou o momento para implementar ações que ampliassem a marca e também o número de consumidores dos produtos e serviços relacionados ao clube?

4. Há muita diferença em trabalhar o marketing de uma organização esportiva como o Grêmio em épocas de jejum e de abundância de títulos no futebol profissional?

5. Como o clube busca manter hoje a fidelidade de seus consumidores, que ações são consideradas essenciais para essa fidelidade?

6. Você acredita ser possível mensurar o quanto um departamento de marketing de qualidade em um clube profissional de futebol pode proporcionar em benefícios a instituição?

7. No futebol, muito mais que em outros esportes, ou outras marcas, a paixão do consumidor se faz ainda mais presente, como o clube pode “apaixonar” mais consumidores e ampliar sua marca para além de suas fronteiras?

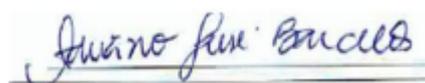
8. O futebol profissional está diretamente ligado a seus consumidores/torcedores, e o marketing passou a identificar essa relação o mais detalhadamente possível, ampliando as possibilidades de uma troca de valores. Partindo do princípio de que os torcedores são chamados do “décimo segundo jogador” de uma equipe de futebol, de uma instituição, o Marketing poderia ser considerado o “décimo terceiro jogador”, tendo em vista sua importância para uma organização esportiva atualmente?

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE DADOS DE
PESQUISA EM TRABALHO ACADÊMICO**

Eu, Adriano Tusi Barcelos, mestrando do curso de Gestão e Direção Esportiva da Universidade de Évora, venho solicitar a Vossa Senhoria autorização para a divulgação dos dados levantados na pesquisa pessoal, realizada sobre as estratégias de marketing utilizadas pelo Departamento de Marketing do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, da cidade de Porto Alegre/RS, Brasil, cujos dados servirão para complementar o trabalho de pesquisa dessa Dissertação. Informo que estes dados subsidiarão o desenvolvimento da pesquisa a ser apresentada como conclusão para obtenção de grau de Mestre em Gestão e Direção Esportiva, não têm cunho político e destinam-se única e exclusivamente à elaboração desse trabalho.

Porto Alegre, 10 maio, de 2018



Adriano Tusi Barcelos

Eu, Beto Carvalho, dirigente do Departamento de Marketing do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, da cidade de Porto Alegre/RS, Brasil, autorizo a divulgação dos dados subscritos nas respostas às questões formuladas pelo acadêmico Adriano Tusi Barcelos, para elaboração de seu trabalho conclusivo.

Porto Alegre, 10 maio, de 2018



Beto Carvalho