

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**JULIANA PAVLAK**

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS ÀS AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO DE  
SÓCIOS DE UM CLUBE DE FUTEBOL – CASO SPORT CLUB  
INTERNACIONAL**

Porto Alegre

2009

**JULIANA PAVLAK**

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS ÀS AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO DE  
SÓCIOS DE UM CLUBE DE FUTEBOL – CASO SPORT CLUB  
INTERNACIONAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Nique

Porto Alegre

2009

**Juliana Pavlak**

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS ÀS AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO DE  
SÓCIOS DE UM CLUBE DE FUTEBOL – CASO SPORT CLUB  
INTERNACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

Orientador – Prof. Dr. Walter Nique – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela excelência no ensino.

Ao meu orientador, Walter Nique, por compartilhar o seu conhecimento e a sua experiência, além de dar valiosas contribuições ao meu trabalho.

À empresa que possibilitou que eu realizasse este trabalho de conclusão, pelo apoio e pelas informações disponibilizadas. Em especial ao diretor de Marketing, Leandro Koehn, que foi meu principal contato nesta empresa.

Aos entrevistados neste estudo, que disponibilizaram seu tempo e pela sua presteza e franqueza nas informações fornecidas.

À minha família, pelo apoio incondicional e constante.

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é propor melhorias ao processo de relacionamento do Sport Club Internacional com seus associados, levando em consideração as motivações que levam os torcedores a deixar o quadro social. Para sustentar o trabalho, foram explorados os conceitos de marketing de relacionamento, experiência do cliente e satisfação do cliente. Em seguida, com base na análise de documentos e de entrevistas informais com os gerentes da área de marketing da empresa, foi definido um roteiro de entrevista em profundidade a ser aplicado em uma amostra composta exclusivamente por torcedores que em algum momento deixaram o quadro social do Clube. A partir da análise dos resultados das entrevistas, as motivações que levaram os torcedores entrevistados a deixar o quadro social do clube foram divididas em três grupos, além da listagem de fatores facilitadores do processo de desligamento. Para o grupo de motivações relacionadas à área de marketing foram desenvolvidas ações de bloqueio, a qual tem como objetivo a satisfação e fidelização do associado. Para os fatores facilitadores do processo de desligamento, também foram definidas ações de bloqueio, as quais visam aumentar as barreiras de saída.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Experiência do Cliente, Satisfação do Cliente.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Ciclo PDCA de controle de processo. ....	18
Quadro 1– Atividades de relacionamento com sócios .....	21

## **LISTA DE SIGLAS**

C.A.S. – Central de Atendimento aos Sócios

CRM – *Customer Relationship Management*

S. C. Internacional – Sport Club Internacional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	10
1.2	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	11
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
3.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	14
3.2	EXPECTATIVA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	15
3.3	VALOR PARA O CLIENTE .....	16
3.4	MATRIZ PDCA.....	17
3.5	PESQUISA DE MARKETING .....	18
3.6	MARKETING DO ESPORTE X ESPORTE NO MARKETING .....	18
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>20</b>
4.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA: DADOS SECUNDÁRIOS .....	20
<b>4.1.1</b>	<b>Atividades de relacionamento com o quadro social</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Pesquisa de satisfação realizada em 2007</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Informações disponíveis na imprensa e sites de relacionamento</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Observação informal</b> .....	<b>23</b>
4.2	PESQUISA EXPLORATÓRIA: COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	23
<b>4.2.1</b>	<b>Custo psicológico da mudança</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Fatores facilitadores do processo</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Motivação pode ser multifatorial</b> .....	<b>27</b>



4.2.4	<b>Sócio Contribuinte X Sócio Campeão do Mundo</b> .....	28
4.2.5	<b>Ações de relacionamento com o quadro social</b> .....	29
5	<b>RESULTADOS</b> .....	31
5.1	<b>GRUPOS DE MOTIVAÇÕES</b> .....	31
5.1.1	<b>Motivações individuais:</b> .....	31
5.1.2	<b>Motivações relacionadas ao departamento de futebol</b> .....	32
5.2	<b>MOTIVAÇÕES E FACILITADORES ALVOS DAS AÇÕES DE BLOQUEIO</b> .....	32
5.3	<b>AÇÕES DE BLOQUEIO</b> .....	33
5.3.1	<b>Preparar funcionários para contornar objeções</b> .....	33
5.3.2	<b>Débito em Conta</b> .....	34
5.3.3	<b>Plano Fidelidade</b> .....	35
6	<b>OUTRAS CONSIDERAÇÕES</b> .....	37
6.1	<b>GERENCIAMENTO DE DADOS</b> .....	37
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS INFORMAIS COM GESTORES DA ÁREA DE MARKETING DA EMPRESA</b> .....	43
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM SÓCIOS DESISTENTES</b> .....	44
	<b>APÊNDICE C – LISTAS INICIAIS DOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM SÓCIOS DESISTENTES</b> .....	45
	<b>APÊNDICE D – LISTAS INICIAIS DOS FACILITADORES IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM SÓCIOS DESISTENTES</b> .....	46
	<b>APÊNDICE E – PERFIL DOS SÓCIOS DESISTENTES ENTREVISTADOS</b> .....	47
	<b>APÊNDICE F – ROTEIRO PARA AS REUNIÕES COM GERENTES</b> .....	48
	<b>APÊNDICE G – OS TÍTULOS PELA CATEGORIA PROFISSIONAL</b> .....	49

# 1 INTRODUÇÃO

Os novos e cada vez mais eficientes métodos utilizados pelas empresas para entender os clientes e responder aos seus desejos e preferências permitem que se construam relações cada vez mais significativas com os consumidores, como jamais visto antes (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998, p.42).

Hoje a abordagem do Marketing coloca a disposição das empresas diversos conceitos e métodos que permitem que a organização chegue cada vez mais perto da excelência no relacionamento com o cliente. Contudo, essas práticas ainda estão bastante distantes do cotidiano da grande maioria das organizações, sendo este um grande desafio para o mercado atual: implantar e adaptar às suas necessidades conceitos e métodos que possam contribuir para a conquista de seus objetivos.

Dentro do contexto de excelência no relacionamento com o cliente, Evans e Laskin (*apud* GROFF, 2001) definem marketing de relacionamento como o processo através do qual são construídas alianças de longo prazo, de forma que tanto o comprador quanto o vendedor trabalhem em busca de objetivos comuns.

Sobre diferenciação de mercado, Levitt (1990) traz o conceito de produto ampliado, não bastando oferecer ao consumidor aquilo que ele espera (produto esperado), mas sim oferecer mais do que ele pensa que necessita, ou mais do que aquilo que ele está acostumado a esperar. Assim, o produto obtém a diferenciação no mercado.

Segundo Zeithmal (1982) e Berry e Parasuraman (1992) um produto diferenciado e com valor agregado é percebido a partir de um benefício total formado de benefícios tangíveis e intangíveis.

O objetivo deste estudo é aplicar os conceitos de marketing de relacionamento ao Sport Club Internacional, um dos principais clubes do futebol brasileiro, com sede em Porto Alegre.

Ao longo dos últimos anos o clube vem tendo como imperativo em sua gestão estratégica a importância da fidelização de torcedores, e a consolidação de sua imagem como um clube de representatividade internacional. Este objetivo nasceu do planejamento estratégico feito pela organização em 2004, onde a visão era “Tornar-se um dos principais clubes de futebol da América”. Além disso, a meta de conquista de 100 mil sócios, estabelecida neste mesmo planejamento estratégico, foi motivada pelo fato de o clube

completar o centenário no ano de 2009. A direção entendeu que a campanha “100 anos, 100 mil sócios”, poderia ter um forte apelo junto aos seus torcedores.

A partir de 2004 todos os esforços do clube visavam à conquista de títulos internacionais, os quais além de contribuir para a concretização da visão estabelecida motivariam torcedores a associar-se ao clube.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA **AERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

O Sport Club Internacional foi fundado em 04 de abril de 1909 por três irmãos, de sobrenome Pope. Na época, os recém chegados a Porto Alegre procuravam um clube para praticar esportes, especialmente futebol. Contudo, todos os clubes os fecharam as portas, pois eles não pertenciam à elite da sociedade. Foi esta a motivação dos fundadores: criar um clube que aceitasse as minorias.

Entre os valores organizacionais da empresa estão a democracia e inclusão, que são refletidos tanto no Hino do clube (criado no final da década de 1950 e transcrito no apêndice G) quanto em sua história: o clube foi o primeiro da região a aceitar atletas negros, 26 anos antes de o seu principal concorrente adotar a mesma prática. O estádio do clube também registra este posicionamento, estampando o letrero: “O Clube do Povo” (também citado no Hino).

A expressividade nacional do clube iniciou na década de 1950, quando o Rio Grande do Sul tornou-se um dos principais centros de atenções esportivas do país. Mas foi entre 1967 e 1970 que o S.C. Internacional consolidou-se como um dos grandes clubes do país, com a conquista de um vice-campeonato nacional e a construção do estádio Beira Rio. Na década de 1970, conquistas inéditas de títulos nacionais corroboraram essa imagem.

O clube mantinha constante o prestígio alcançado com conquistas nacionais e estaduais até o ano de 2002, quando, com 12 mil sócios, lançou uma campanha publicitária para atrair mais torcedores interessados em tornarem-se sócios contribuintes. Com uma gestão organizada e objetivos claros, o clube sabia que para conquistar seus torcedores seria necessário apresentar resultados. O título continental e o título mundial foram os primeiros dentre as conquistas internacionais que contribuíram para que a meta de 100 mil sócios fosse cumprida em 2009.

Junto com esta nova meta, veio a necessidade de serem revistos os benefícios da associação ao clube. Aqueles que se associaram até o ano de 2006 são chamados “Sócios Contribuintes” e mediante o pagamento de uma mensalidade, que varia de acordo com a cidade onde reside, tem acesso a qualquer local do estádio Beira Rio, exceto cadeiras, em jogos do S. C. Internacional. Já os sócios da nova modalidade, “Sócio Campeão do Mundo”, contribuem com mensalidade fixa menor do que a da modalidade antiga, contudo, devem comprar o ingresso para os jogos no Beira Rio, pagando por eles 50% do valor da bilheteria. Esta segunda modalidade de associação não oferece a variação de preço de acordo com a região onde reside o associado.

Esta nova modalidade foi opção do clube por oferecer mensalidade mais barata e com isso atingir maior número de torcedores dispostos a pagar este preço. Outro fator determinante para esta mudança é que assim, os novos sócios são obrigados a comprar seu lugar no estádio – uma vez que o Beira Rio tem capacidade para 50 mil espectadores, o clube não poderia manter 100 mil sócios na modalidade antiga, onde garante acesso livre a todos os jogos.

Mesmo após a criação desta nova modalidade, os sócios antigos permanecem com os mesmos benefícios. A limitação ocorre, apenas para os novos associados (a partir de 2007), aos quais é apenas oferecida a opção de associação na modalidade nova – Sócio Campeão do Mundo.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A diretoria do clube vem empregando esforços na pulverização da sua receita, a qual na maioria dos grandes clubes de futebol fica concentrada apenas em receitas advindas de bilheteria, direitos de transmissão e patrocinadores, por exemplo. No S. C. Internacional, a previsão para o ano de 2009 é de que a receita advinda dos associados do clube deva superar o valor recebido pelo mesmo através da concessão de direitos de transmissão de jogos. Assim, percebemos que a fidelização destes 100 mil sócios é importante não apenas para a imagem da organização, mas principalmente para o equilíbrio financeiro do clube.

“O clube aprendeu a diversificar suas receitas, numa estratégia parecida com a de grandes empresas” (Vitório Piffero, presidente do clube, para a revista Isto É Dinheiro).

A empresa já desenvolve ações junto aos associados visando à fidelização destes, minimizando assim a perda de receita fixa com cancelamentos ou inadimplência. Segundo os gestores da área de Marketing da empresa, o principal questionamento acerca da fidelização de sócios é se estas ações que vem sendo desenvolvidas estão atingindo seu objetivo. Dentro da matriz PDCA, citada no capítulo 3.4 deste documento, podemos fixar este estudo na fase de checagem de resultados, visando identificar melhorias que possam ser implementadas ao processo de fidelização e retenção de sócios.

Diante do exposto, podemos dizer que este estudo terá como meta responder à seguinte questão: quais ações de melhoria podem ser implementadas ao processo de relacionamento entre o Sport Club Internacional e seu quadro social?

## **2 OBJETIVOS**

Neste capítulo são apresentados os objetivos deste trabalho.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Estabelecer a(s) ação(ões) de melhoria que pode(m) ser implementada(s) ao processo de relacionamento com os sócios do Sport Club Internacional.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) identificar as ações de relacionamento atualmente praticadas pela empresa;
- b) entrevistar sócios que cancelaram associação junto ao Clube;
- c) identificar as motivações que levam os sócios a deixar o quadro social;
- d) eleger as motivações sobre as quais serão estabelecidas ações de bloqueio;
- e) identificar as melhorias ou ações de bloqueio que podem ser implementadas ao processo de relacionamento com os associados.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que sustenta este trabalho. Para tanto, os seguintes conceitos serão revistos: marketing de relacionamento, expectativa e satisfação do cliente, valor, matriz PDCA e pesquisa de marketing.

#### 3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento começou a ser discutido pelos autores na década de 70, quando se percebeu a importância da relação comercial onde todas as partes envolvidas no evento da troca ganham.

Segundo Rocha e Luce (2006, p. 87), o termo “marketing de relacionamento” é usado para definir o campo de estudo das relações entre organizações e seus clientes, dentro da disciplina de Marketing. Segundo eles, esta relação é a essência desta disciplina.

No contexto de marketing de serviços, Berry (1983 apud BERRY, 1995) defendeu Marketing de Relacionamento como a atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente.

Segundo Kotler (2003), a partir do conceito de marketing de relacionamento passa-se a perceber o marketing em termos de cooperação e dependência mútua, representando um paradigma, onde antes se pensava apenas no marketing em termos de competição e conflitos. O autor enumera as principais características do marketing de relacionamento: focado em clientes e parceiros, e não em produtos; maior ênfase na retenção de clientes, do que na conquista de novos clientes; mais preocupado em escutar e entender do que em falar; times multifuncionais no lugar de trabalho departamental.

O marketing de relacionamento exige novas práticas com relação aos 4Ps, de acordo com Kotler (2003):

- a) produto  
: maior variedade de produtos desenvolvidos junto aos fornecedores e distribuidores. Maior quantidade de produtos customizados, considerando as

preferências dos clientes;

- b) preço: a determinação do preço será baseada no relacionamento do cliente com a empresa e no conjunto de serviços solicitados;
- c) distribuição: o papel de intermediários é reduzido, uma vez que o marketing de relacionamento favorece a relação direta com o cliente. Maior alternativa aos consumidores sobre como fazer pedido, receber, consertar ou instalar o produto;
- d) comunicação: favorece uma comunicação mais integrada e individualizada. Facilita a troca de informações e o planejamento conjunto.

Fournier, Dobscha e Mick (1998) alertam que justamente o que está sendo feito para construir relacionamentos com clientes, está destruindo estes relacionamentos. Segundo estes autores é necessário muito cuidado para que ações equivocadas não coloquem em risco um relacionamento já estabelecido. O equilíbrio nessa relação deve ser buscado, trazendo uma maior aproximação entre a empresa e os clientes.

### 3.2 EXPECTATIVA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Motta (2002, p. 02) “a satisfação é o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos. Reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que percebe após seu consumo”.

No contexto de serviços, Moura (2006) traz uma diferenciação importante. Ele afirma que a satisfação do cliente com um produto está relacionada à fase posterior à aquisição. Já a satisfação com o serviço é um estado experimentado durante o recebimento ou durante a prestação do serviço.

De acordo com Zeithaml e Bitner (apud MOURA, 2006, p. 33) satisfação é uma avaliação feita pelo cliente sobre um produto ou serviço como contemplando ou não as suas necessidades e expectativas. O modelo de Oliver (apud GIORDANI, 2007), no qual foi baseado o conceito das autoras, é composto por cinco etapas:

- a) expecta  
tivas: na fase anterior à compra os consumidores desenvolvem expectativas. Estas expectativas são influenciadas principalmente pela empresa;
- b) perform  
ance: é a performance percebida pelo cliente durante o uso. Um mesmo produto



pode ter performances diferentes, dependendo da percepção do usuário;

- c) comparação: se houver a disponibilidade de informações a respeito das expectativas e da performance, o consumidor pode compará-las;
- d) confirmação ou desconfirmação: ocorre após a fase de comparação. Se performance é igual à expectativa, o cliente confirma sua expectativa. Se performance for inferior à expectativa, ocorre a desconfirmação negativa. No caso de performance ser maior do que a expectativa, dizemos que há uma desconfirmação positiva;
- e) discrepâncias: baseado no tamanho da diferença entre expectativa e performance, este medidor apontará o nível de satisfação ou insatisfação do cliente.

Segundo Kotler (2003) o nível de retenção de clientes é maior à medida que o nível de satisfação dos clientes aumenta. O autor defende a importância de as empresas monitorarem e melhorarem os níveis de satisfação de seus clientes.

Pesquisa de satisfação de clientes, de acordo com Rossi e Slongo (1998, p. 102) é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa segundo o ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, mede a qualidade externa ou a performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing.

### 3.3 VALOR PARA O CLIENTE

“Valor são todos os fatores, qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra” (SCECHTER; 1984 apud ZEITHAMIL, 1988, p. 13).

A troca sendo o elemento central do processo de marketing, corrobora a importância do conceito de valor dentro dessa disciplina. Para Kotler (1972, p.48) o papel central do marketing é a “troca de valor entre duas partes. O valor não é necessariamente limitado a bens, serviços ou dinheiro; ele inclui outros recursos como tempo, energia e sentimentos”. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que ele espera de um produto ou serviço. O custo total é o conjunto de custos que o consumidor espera ter para avaliar, obter, utilizar e

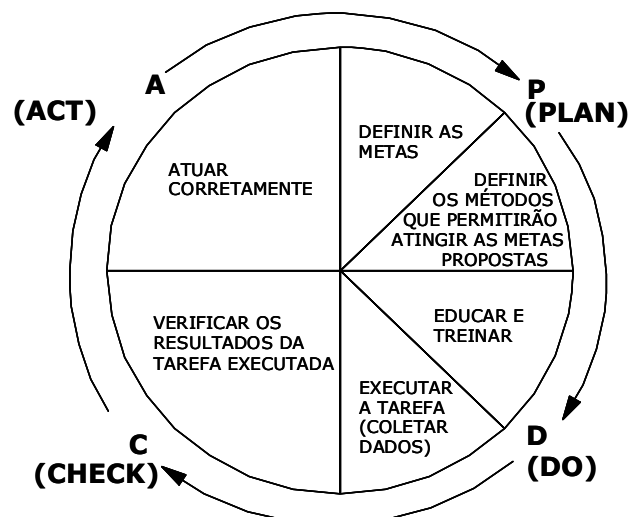
descartar o produto ou serviço. O valor entregue, segundo Kotler (2000, p.56) é a diferença entre o valor total e o custo total.

Segundo Zeithaml (1988, p. 14), "valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado". No contexto de prestação de serviços relacionais, Sirdeshmukh et al. (2002, p.21) afirmam que valor é definido como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo com um provedor de serviço.

### 3.4 MATRIZ PDCA

Esta metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada a partir de 1950 por Deming, quando foi empregada com sucesso em empresas japonesas para melhoria da qualidade em seus processos. Para Quinquilo (2002), é uma ferramenta que tem a finalidade de garantir a sobrevivência e crescimento das organizações.

O ciclo PDCA é dividido em quatro fases distintas (figura 3). Segundo Campos (1992), na fase P o problema é identificado e observado (análise das características e causas principais do problema), além do plano de ação – medidas de bloqueio das causas do problema. A segunda fase do PDCA de melhoria coloca em atividade as ações planejadas na fase anterior para bloquear as causas que impediam o alcance das metas. A fase C do ciclo analisa a efetividade das ações tomadas, ou seja, verifica se as causas do problema estão sendo bloqueadas. Caso este bloqueio não esteja sendo efetivo, deve-se retornar à primeira fase de planejamento. A quarta fase é composta das etapas de padronização e conclusão. Em padronização são adotadas medidas para que o problema não reapareça, caso tenha sido constatada efetividade das ações de bloqueio. Em conclusão são revisadas e planejadas as atividades para trabalhos futuros.



**Figura 1- Ciclo PDCA de controle de processo.**

Fonte: Falconi (1995, p.30)

### 3.5 PESQUISA DE MARKETING

Pesquisa de Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao nome de marketing por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar funções de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo (BENNETT, 1988, p. 184).

Em síntese, segundo Malhotra (2001), podemos afirmar que a pesquisa de marketing identifica, coleta (obtem dados), analisa e dissemina informações de forma sistemática e objetiva, visando melhorar o processo de tomada de decisões relacionadas à identificação de soluções de problemas ou oportunidades em marketing.

### 3.6 MARKETING DO ESPORTE X ESPORTE NO MARKETING

As discussões acadêmicas acerca da indústria de marketing esportivo tiveram seu início no Brasil com Campomar (1992), através de seu artigo “Relações entre Marketing e esportes”. O autor considera o marketing esportivo um campo de atividades com características próprias, salientando dois conceitos que devem ser diferenciados quando analisada a relação entre marketing e esporte.

Campomar defende que o marketing do esporte compreende o uso das técnicas de marketing aplicadas à promoção de uma modalidade esportiva para um determinado público, como oferta de serviço ou lazer. Já o esporte no marketing de uma organização, segundo Campomar, é um modo de relacionamento onde o esporte está integrado às atividades normais da empresa, seja ela de bens ou serviços, sendo usado como uma adequação do seu mix de promoção a objetivos de comunicação e mercado determinados e estabelecidos.

Segundo Teitelbaum (1997), as organizações se envolvem com o esporte por meio de ações que permitam levar as suas mensagens para um público que ao mesmo tempo tenha potencial de apreciar tal prática esportiva, quanto tenha potencial de consumo das marcas, bens ou serviços relacionados a ela.

## 4 MÉTODO

Pesquisa exploratória se caracteriza por ser mais flexível em sua metodologia, em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, e são mais amplos e dispersos que estes dois últimos tipos (buscam observar tantas manifestações do fenômeno quanto for possível) (SAMPIERI *et al.*, 1991, p. 60).

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foram adotados métodos de pesquisa de marketing, os quais serão definidos e contextualizados neste capítulo.

Nas duas primeiras fases deste estudo foi aplicada pesquisa exploratória, com o objetivo principal de entendimento do problema. A principal meta deste tipo de pesquisa é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Assim, o problema pode ser definido com maior precisão e podem ser identificados cursos relevantes de ação, ou ainda, podem ser obtidos dados adicionais relevantes antes do início da abordagem (MALHOTRA, 2001).

### 4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA: DADOS SECUNDÁRIOS

Segundo Malhotra (2001), existem muitas informações dentro da organização onde está sendo realizada a pesquisa, e estes dados secundários – que são originalmente coletados para outros fins – podem ser obtidos rapidamente e com custo relativamente baixo.

Nesta primeira fase do estudo exploratório foram pesquisados dados secundários, como revisão bibliográfica e documentos internos da empresa que poderiam contribuir para a solução do problema. Para tanto, foram realizadas as duas primeiras entrevistas informais com os gestores da área de marketing da empresa - segundo o roteiro previsto no Apêndice A.

#### 4.1.1 Atividades de relacionamento com o quadro social

Durante a primeira entrevista, que teve como objetivo principal apresentar o objetivo

geral e os objetivos específicos deste estudo, os gestores afirmaram que a retenção de sócios já vem sendo uma preocupação da diretoria de marketing. Isto porque a diretoria entende que a receita advinda desta atividade é representativa para as finanças do Clube, além da notoriedade que um quadro social composto por 100 mil sócios traz para o Clube internacionalmente – em agosto de 2009, segundo a imprensa especializada, o Clube figurava em primeiro lugar no ranking brasileiro e em sexta colocação no ranking mundial em número de torcedores associados a clubes de futebol. Para tanto a empresa já desenvolve diversas ações de relacionamento com o seu quadro social. O quadro abaixo relaciona as ações que estão planejadas para o ano de 2009:

Atividade	Público-alvo	Frequência
Sorteio de ingressos para jogos	Sócios Contribuintes	Esporádico
Realização de área VIP antes de jogos importantes	Todos torcedores (desconto de 50% para sócios)	Esporádico
Sorteio de ingressos para área VIP	Sócios	Esporádico
Sorteio de ingressos para shows que ocorrem no Gigantinho	Sócios	Esporádico
Sorteio de prêmios no intervalo dos jogos	Sócios presentes no estádio	Esporádico
Escolha do sócio símbolo do centenário	Sócios	Evento único
Caminhada do Centenário	Torcedores	Evento único
Dia da troca de camisas usadas por camisas novas com desconto	Sócios	Duas vezes ao ano
Show do Centenário do Clube	Sócios	Evento único
Revista do Inter	Sócios	Permanente
Rede colorada de descontos	Sócios	Permanente
Desconto para compra antecipada de ingressos	Sócios	Campeonato Brasileiro
Academia Inter Fitness	Torcedores (desconto para sócios)	Permanente
Copa do Centenário	Sócios e torcedores	Evento único

**Quadro 1– Atividades de relacionamento com sócios**

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.1.1 Pesquisa de satisfação realizada em 2007**

Os gestores explicaram os resultados de uma pesquisa de satisfação realizada junto ao quadro social em 2007, que mediu os atributos percebidos como valor pelos sócios. O resultados da pesquisa não estavam disponíveis, porém os gestores afirmaram que o estudo apontou para uma preferência por premiações experienciais dentro do clube, em detrimento de premiações materiais. Em função desta pesquisa, os gerentes afirmaram conduzir suas ações de relacionamento com o quadro social no sentido de beneficiar os sócios com atividades ou produtos ligados ao clube e quando possível até inserí-lo no dia-a-dia do clube. Exemplo disso, são as entregas de alguns sorteios, as quais são feitas no salão de troféus, algumas vezes por um membro da diretoria ou até mesmo pelo presidente do clube. Nesta ocasião os sócios podem visitar e ser fotografados ao lado dos principais troféus conquistados pelo clube e personalidades que são referência do clube.

Na segunda reunião, foi exposto aos gestores a metodologia a ser aplicada, além da definição do público-alvo da pesquisa. Segundo Rossi e Slongo (1998), durante a fase qualitativa os executivos da empresa avaliada tem importante papel a desempenhar. Nesta fase eles são requeridos a envolver-se na escolha do público-alvo da pesquisa.

#### **4.1.2 Informações disponíveis na imprensa e sites de relacionamento**

As informações publicadas na imprensa ou internet relacionadas a este tema também foram consideradas. Neste item podemos destacar a importância dos sites de relacionamento para esta fase da pesquisa. Através de ferramentas como Orkut e Facebook, foi possível encontrar diversas comunidades relacionadas ao tema, onde os sócios e torcedores postam seus comentários espontaneamente, exprimindo suas opiniões sobre os mais diversos aspectos da relação entre o clube e o torcedor ou sócio. Nesta etapa foram pesquisados não somente opiniões de torcedores ou sócios do S.C. Internacional, como também opiniões de torcedores e sócios de outros clubes brasileiros, como Cruzeiro, Atlético de Minas Gerais e São Paulo.

Os resultados da pesquisa de mercado feita pela turma de Pesquisa de Marketing do curso de Administração de Empresas da UFRGS no primeiro semestre de 2009, com o objetivo de identificar diferenças na estrutura de consumo entre o grupo torcedores gremistas e o grupo de torcedores colorados, também foram analisados. De uma forma geral, a pesquisa mostrou que não existe diferença na estrutura de consumo das torcidas. Contudo, no item sobre participação da torcida feminina, o estudo mostrou que as coloradas afirmam ter mais interesse pelo desempenho do seu clube do que as gremistas. Este indicador, contudo, não é conclusivo, uma vez que permite pelo menos duas leituras: tanto as mulheres coloradas podem ser mais interessadas por futebol por ter mais fidelidade e identificação com seu time, quanto as mulheres, de uma forma geral, podem ser mais sensíveis ao momento que o clube vive – uma vez que o S.C. Internacional tem conquistado mais títulos nos últimos anos. O que se pode concluir a partir deste dado fornecido pela pesquisa é que, no momento atual a mulher colorada tem mais interesse pelo seu time do que as gremistas e acompanham o desempenho do Clube nas competições.

#### **4.1.3 Observação informal**

O método de observação informal foi utilizado – especialmente através do *website* da empresa onde são divulgadas as ações de marketing, com o objetivo de conhecer e entender como é feita a comunicação para o seu público alvo. É importante salientar que o pesquisador pertence ao quadro social do clube, portanto está inscrito em todos os cadastros da empresa e recebe as comunicações enviadas – Revista do Inter e comunicações via *email*.

## **4.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA: COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

O levantamento de experiências, segundo Dillon *et al.* (1994) geralmente envolve a condução de entrevistas com a finalidade de adquirir conhecimento do tema com pessoas que possuam vivências e informações sobre o assunto em estudo.

Para Rossi e Slongo (1998), duas técnicas podem ser aplicadas para coleta de dados: entrevistas em profundidade ou *group discussion*. Para este estudo escolhemos o método de entrevistas em profundidade, pelos seguintes motivos:



- a) dificuldade em conciliar um único horário de encontro para todos os participantes da amostra;
- b) alguns entrevistados residem fora da Grande Porto Alegre;
- c) através deste método o entrevistado sente-se menos ansioso, menos intimidado e menos preocupado com o próprio desempenho – o entrevistado pode sentir-se pressionado pelo grupo para que não erre, provocando inibição ou distorção entre o que expressam verbalmente e aquilo que realmente pensam.

O método de entrevistas em profundidade, segundo Malhotra (1993), é caracterizado como direto, pessoal e não estruturado, onde um único entrevistado é questionado pelo entrevistador, a fim de revelar crenças, sentimentos e motivações acerca do assunto. Neste método o entrevistado é induzido a expressar-se livremente, não utilizando para tanto um questionário formal, mas sim um roteiro básico. Para Boyd *et al.* (1989), assim, podemos perceber fatores implícitos e determinantes no estudo em questão.

Foram entrevistados nove torcedores do clube, os quais já foram sócios mas em algum momento deixaram de pertencer ao quadro social. Para compor a amostra foram escolhidas pessoas de diferentes idades e regiões do estado. Tivemos dificuldade para localizar pessoas com o perfil desejado fora do estado do Rio Grande do Sul e no interior do estado. Para encontrar pessoas com este perfil, foi feita pesquisa em comunidades relacionadas ao tema nos sites de relacionamento. Uma vez composta a amostra, foi enviado email a um primeiro grupo composto por cinco pessoas, apresentado o estudo proposto e oferecendo as formas de realização de pesquisa: pessoalmente (aos localizados na Grande Porto Alegre, com deslocamento do entrevistador), por telefone ou através de um software de mensagens instantâneas. Depois de concluídas estas cinco primeiras entrevistas, o entrevistador analisou os dados e concluiu que um segundo grupo deveria ser entrevistado. O segundo grupo da amostra foi composto por outros quatro torcedores, totalizando nove entrevistados.

O número de entrevistados foi definido de acordo com o critério da redundância da informação, onde as novas informações apenas confirmam aquelas já coletadas. Neste caso o investimento empregado para entrevistar mais uma pessoa supera o benefício alcançado com as novas informações recolhidas. No caso deste estudo, este nível foi atingido quando entrevistamos o oitavo torcedor. Contudo, mantivemos o agendamento do nono entrevistado, especialmente por se tratar de um residente de fora do Rio Grande do Sul, o qual poderia trazer novos pontos de vista por ter um perfil diferente dos demais. Depois de concluída a entrevista com o nono entrevistado, verificou-se que, apesar do perfil diferenciado, as motivações não diferiam daquelas já coletadas. Assim, a amostra foi considerada suficiente

para as finalidades as quais se propõe este estudo exploratório.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 07 e 22 de setembro. Quatro pessoas optaram por realizar a entrevista por telefone. Os demais entrevistados optaram por utilizar um software de mensagens instantâneas. O perfil dos nove sócios entrevistados está descrito na tabela do Apêndice E.

Os dados gerados nestas entrevistas em profundidade foram analisados e interpretados, segundo a análise de conteúdo proposta por Boaro (2006), que é caracterizada pela inferência, permitindo perceber aquilo que está além das palavras.

Para permitir o uso deste método, as entrevistas foram gravadas ou salvas em arquivo de texto, com o consentimento dos entrevistados. Estas gravações e arquivos foram ouvidas e lidos pelo entrevistador, a fim de extrair os principais atributos citados pelos entrevistados como motivadores para associar-se ou deixar o quadro de sócios, como apresentados no Apêndice C.

#### **4.2.1 Custo psicológico da mudança**

Para alguns entrevistados deixar o quadro social do S. C. Internacional representou um custo psicológico considerável. Isto ocorre porque, em sua grande maioria, as pessoas que deixam o quadro social do clube não deixam de ser torcedores. Dentro da amostra analisada, apenas um entrevistado afirmou ter diminuído seu interesse pelo futebol e também pelo desempenho do Clube – mesmo este entrevistado, freqüentou dois jogos do Clube no primeiro semestre de 2009.

Três entrevistados admitiram sentir algum tipo de arrependimento ou pesar no momento do cancelamento ou logo após, como evidenciam os trechos:

[...] Então, parei de pagar. Mas fiquei com remorso, pois queria ajudar o meu time do coração (ENTREVISTADO 1).

[...] se eu tivesse débito automático teria deixado, ia passar 2 ou 3 meses, esse desgosto teria passado e eu continuaria sócio (ENTREVISTADO 4).

Eu não queria sair do quadro de sócios e tentei renegociar os meses em atraso[...] (ENTREVISTADO 8).

Os entrevistados 1 e 8 afirmaram que já no momento do desligamento não pretendiam deixar o quadro social. Contudo, o aumento de preço e a política de parcelamento de saldos

em atraso fizeram com que estes sócios abandonassem o clube. Para o entrevistado quatro, este sentimento veio mais tarde. Ele reconhece que as poucas barreiras de saída facilitaram o seu desligamento transparecendo algum desejo de que estas barreiras o tivessem impedido de deixar o quadro social na época do seu desligamento.

Ainda neste sentido, observamos que quatro pessoas desta amostra já retornaram ao quadro social do clube, corroborando a idéia de que parte dos associados que desistem, o fazem ainda com algum tipo de vínculo emocional. Outros dois entrevistados afirmaram estar pretendendo voltar ao quadro social ainda durante o ano de 2009.

#### **4.2.2 Fatores facilitadores do processo**

Como podem ser verificados no Apêndice D, alguns fatores, apesar de não serem os motivadores da desistência dos sócios entrevistados, podem ser apontados como facilitadores deste processo.

Na amostra analisada, quatro sócios pagavam a mensalidade através de boleto bancário. Percebemos em comum neste conjunto de associados uma postura passiva no processo de desligamento do quadro social, como mostram os trechos abaixo:

Não me desassociei, eu simplesmente parei de pagar (ENTREVISTADO 1).  
 [...] eu parei de pagar. Eu deixei de ir pagar a mensalidade porque eu tinha que me deslocar até o banco para pagar. A inação me levou a não ser sócio. Se fosse débito automático a inação me levaria a manter a associação (ENTREVISTADO 4).  
 Eles me ligaram um tempo depois dizendo que se eu não pagasse estaria excluído do quadro de sócios. Assim, fiquei inerte (ENTREVISTADO 8).  
 [...] eu mudei de endereço e acabei não recebendo mais o boleto, devia estar indo para o endereço antigo (ENTREVISTADO 9).

Nestes trechos, notamos que dois entrevistados citam os termos inércia e inação como facilitadores no seu processo de desligamento do quadro social, deixando ainda mais evidente que para este grupo de sócios (que efetuam o pagamento através de boleto bancário) as barreiras de saída são menores.

Outro fator que pode ser visto como facilitador é a política de retenção tácita de sócios do Clube. Dentre os nove entrevistados, sete afirmaram não ter sofrido nenhum tipo de ação de retenção – não foram questionados os motivos nem oferecidas alternativas para que permanecessem no quadro social. Dentre os dois sócios que afirmaram ter recebido contato do

Clube, um deles afirmou que o contato aconteceu apenas para comunicar sobre as conseqüências da inadimplência, como podemos conferir abaixo em alguns trechos extraídos das entrevistas:

Entrei em contato com a CAS dizendo que achava injusto morar a 150 Km de Porto Alegre e pagar a mesma coisa que alguém que mora na frente do Beira-Rio. Eles disseram que era assim e não mudariam por minha causa (ENTREVISTADO 1).

Mandei um email pedindo o cancelamento. Aliás, bem desaforado. Nunca tive nenhuma resposta (ENTREVISTADO 2).

O atendimento na CAS não foi dos melhores. Eles não foram mal educados, mas não se mostraram interessados com a minha situação. Tipo: vai pagar?

Se não vai, só lamento (ENTREVISTADO 8).

#### 4.2.3 Motivação pode ser multifatorial

Percebemos que na maioria dos casos, para cinco dos nove entrevistados, a desistência não ocorre por um motivo isolado – um conjunto de fatores combinados levou este grupo de torcedores a cancelar a sua associação. Abaixo transcrevemos os trechos de algumas entrevistas que demonstram isso:

[...] pedi o cancelamento depois que a diretoria desmanchou o time campeão do mundo, aumentou a mensalidade e não conseguiu passar da primeira fase da libertadores 07[...] (ENTREVISTADO 2).

[...] parei de pagar porque eu não tinha como ir aos jogos, estava viajando muito na época. Tentei renegociar os meses em atraso, mas só aceitavam se fosse a vista. Eu só queria parcelar o saldo [...] (ENTREVISTADO 8).

Como na época eu não tinha débito automático o Inter passou por uma fase ruim, eu fiquei desgostoso e daí [...] (ENTREVISTADO 4).

No caso do entrevistado dois identificamos a questão do desempenho do time de futebol e a questão do aumento do preço da mensalidade. Já no caso do entrevistado oito, percebemos uma motivação pessoal - a rotina do associado não permitia que ele frequentasse os jogos - com uma motivação relacionada à política de preço do clube, que na época não oferecia condições de parcelamento. Para o entrevistado quatro o pagamento através de boleto bancário - que representava um inconveniente - além da insatisfação com o desempenho do time foram os fatores que o motivaram a deixar o quadro de sócios do Clube.

Percebemos ainda que, segundo a amostra analisada, o desempenho do time não é um fator determinante e nem principal para motivar a evasão de sócios. A má fase do time foi citada explicitamente como motivo da desistência por dois entrevistados (entrevistados dois e quatro), enquanto o entrevistado oito transpareceu que isso tenha contribuído. Além disso, nos três casos as razões para deixar o quadro social vinham acompanhadas de outros argumentos, como podemos verificar nos trechos de entrevistas acima transcritos.

Contudo, devemos lembrar que a amostra compreende sócios que deixaram o quadro social entre 2005 e 2008. Em cada um destes anos o Clube conquistou títulos, não passando por uma temporada inteira de mau desempenho – apenas desclassificações ou derrotas isoladas que, sob a perspectiva do associado, podem ter sido compensadas por outras conquistas de títulos. Portanto, este estudo não pode ser considerado conclusivo sobre o impacto que o desempenho do Clube representa para o aumento do índice de evasão de sócios.

#### **4.2.4 Sócio Contribuinte X Sócio Campeão do Mundo**

A entrevista questionou os sócios sobre a sua percepção acerca das duas modalidades de associação. Lembramos que o Clube mantinha até 2006 uma modalidade que garantia acesso livre aos jogos mediante o pagamento de uma mensalidade fixa. A partir de 2007 aos novos associados não foi mais oferecida esta opção: a mensalidade passou a ser menor, porém garantia apenas preferência na compra do ingresso em relação à torcida em geral, além de 50% de desconto.

A amostra desta pesquisa é composta por nove sócios que pertenciam à modalidade Sócio Contribuinte (antiga). Destes, quatro voltaram a ser sócios através da nova modalidade (sócio campeão do mundo). Abaixo transcrevemos algumas opiniões dos entrevistados quando convidados a comparar as duas modalidades:

Pela nova modalidade deixei de ir a muitos jogos pelo preço alto e pela preguiça de comprar, além da falta de programação (ENTREVISTADO 3).

Eu pensei em voltar a ser sócio, mas aí, não tinha mais a opção de ser sócio no mesmo modelo, só sócio campeão do mundo, que eu acho que não vale a pena [...] Se na época eu soubesse que eu não poderia voltar a essa modalidade, é bem provável que eu tivesse continuado pagando (ENTREVISTADO 4).

Prefiro a modalidade antiga, porque me dava acesso a vários setores do estádio com o preço da mensalidade fixo, não precisava comprar ingresso (ENTREVISTADO 5).

Com a modalidade antiga não precisava me organizar, tinha o ingresso sempre na mão e não pagava nada, só que o valor era mais alto. Se pudesse escolher entre as duas modalidades, escolheria a antiga, valia mais a pena, pois indo a dois jogos por mês já compensaria e não precisaria me preocupar com internet, comprar ingresso (ENTREVISTADO 7).

Acho ruim a modalidade nova em função dos jogos decisivos, nem sempre eu teria disponibilidade pra comprar os ingressos. E já soube de gente que tentou comprar pela internet e ficou sem ingresso por problemas no site (ENTREVISTADO 8).

Nenhum dos entrevistados questionados sobre este comparativo, demonstrou preferência pela nova modalidade. Todos percebem um valor inferior na modalidade sócio campeão do mundo, citando como principais diferenciais o preço e a comodidade.

Eles percebem que a nova modalidade é mais cara do que a antiga, pelo fato de precisarem desembolsar metade do valor do ingresso a cada jogo, mesmo a mensalidade sendo mais barata.

A questão da comodidade também foi muito lembrada pelos entrevistados, que percebem na necessidade de planejamento antecipado um grande empecilho. Enquanto na modalidade antiga bastava estar com a associação em dia, na modalidade nova, além disso, é necessário decidir antecipadamente se irão ao jogo e em qual setor, para então comprar o ingresso através do site ou através dos outros canais de venda disponibilizados pelo Clube.

#### **4.2.5 Ações de relacionamento com o quadro social**

As entrevistas também buscaram mapear a percepção dos entrevistados sobre as ações de relacionamento desenvolvidas pelo Clube. Alguns trechos estão transcritos abaixo:

[...] sei que agora tem o sorteio do sócio 100 mil, mas não é isso que chama atenção para eu me associar [...] recebo a Revista do Inter e acho bem legal, mas poderia ter mais conteúdo pela periodicidade dela. Tem pouca coisa pra ler, aquilo ali em meia hora a gente lê (ENTREVISTADO 1).

A revista e o cd do ataque colorado são um atrativo muito forte, todos colorados querem ter acesso e contribuíram para que eu voltasse a ser sócio. A caminhada do centenário eu achei uma grande idéia, a venda antecipada de ingressos, o show do encerramento do ano e também os sorteios durante os jogos (ENTREVISTADO 3).

Além da revista, eu não sei o que mais tem. Na época que eu era sócio eu nem recebia a revista do Inter, ou não me lembro de ter recebido (ENTREVISTADO 4).

Só conheço a Revista. Acho um material muito interessante e bem feito, mantém os sócios por dentro do que se passa no clube. Eu costumo ler, quando recebo. Senti por não receber enquanto estive fora do quadro social (ENTREVISTADO 5).

Conheço só a Revista do Inter, o resto muito superficial. Não acho o material da revista de boa qualidade e sempre chega atrasada (ENTREVISTADO 7).

Eu lia a Revista do Inter. Achava boa, principalmente a reportagem de capa que era especial sobre algum jogador do elenco (ENTREVISTADO 8).

Os entrevistados percebem a Revista do Inter como a principal ação de relacionamento do Clube. Contudo, muitos citam atrasos e a pouca quantidade de informação como pontos fracos deste veículo. O entrevistador também recebe a Revista em sua casa, por fazer parte do quadro social. Percebemos que no dia 05 de outubro foi entregue em sua casa uma edição que tinha como matéria a preparação no time principal para a Copa Sul Americana – nesta data o Clube já havia disputado e sido desclassificado desta competição.

Além da Revista do Inter, de uma forma geral, podemos afirmar que os torcedores entrevistados não têm conhecimento das ações de relacionamento que o Clube mantém.

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados:

- a) as motivações que contribuem para que os torcedores deixem o quadro social divididas em grupos;
- b) o grupo de motivações e facilitadores eleitos como alvo das ações de bloqueio;
- c) as ações de bloqueio que podem ser implementadas ao processo de relacionamento do clube com o quadro social para minimizar a evasão de sócios.

### 5.1 GRUPOS DE MOTIVAÇÕES

A partir da listagem das razões pelas quais os entrevistados deixaram o quadro social do clube, disponível no Apêndice C, as motivações foram agrupadas nos três seguintes grupos:

#### 5.1.1 Motivações individuais:

Este grupo compreende as motivações sobre as quais a empresa pouco pode fazer para reter os clientes, pois estão relacionadas, exclusivamente, às questões da vida pessoal do associado. Dentro da amostra com a qual trabalhamos podemos citar os seguintes exemplos: perda de interesse por futebol e dificuldade financeira. Em ambos os casos os entrevistados afirmaram que nenhuma ação do Clube os teria demovido da decisão de deixar quadro social. Também percebemos que para estes torcedores a motivação para deixar o quadro social não foi multifatorial: apenas uma razão, relacionada à sua vida pessoal, foi citada na entrevista. Assim, a decisão de cancelar a associação não teve relação com nenhuma ação do Clube, bem como qualquer ação de retenção que o Clube planejasse acarretaria um esforço muito específico, o que não seria viável.



### **5.1.2 Motivações relacionadas ao departamento de futebol**

Este grupo compreende os atributos citados pelos entrevistados que estão relacionados ao desempenho do time de futebol. Dentre eles destacamos a venda de jogadores importantes e a desclassificação precoce em grandes competições. As principais ações de bloqueio para estes atributos devem ser endereçadas junto ao departamento de futebol. Assim, entendemos que o clube pode interferir neste contexto, porém estas ações estão fora do escopo deste estudo.

### **5.1.3 Motivações relacionadas às atividades de marketing**

São as motivações cujas ações de bloqueio podem ser endereçadas através das atividades de marketing da empresa. Dentre as razões citadas pelos entrevistados para deixar o quadro social do clube que se enquadram neste grupo, destacamos as seguintes: mudança temporária para o exterior, aumento da mensalidade, política para financiamento de saldo devedor.

## **5.2 MOTIVAÇÕES E FACILITADORES ALVOS DAS AÇÕES DE BLOQUEIO**

Segundo Kotler (2006), as empresas devem identificar as causas de seus problemas com clientes e eleger aquelas que podem ser melhor gerenciadas. Segundo a divisão de motivações proposta no item 5.1 deste estudo, serão endereçadas ações de bloqueio para as motivações relacionadas à atividade de marketing.

O grupo de motivações individuais foi excluído por entendermos que as ações de retenção que o Clube poderia fazer para estes casos despendiriam alto custo para o Clube, ou seriam específicas demais – não se justificando uma ação para um grupo tão pequeno de associados.

Já as motivações relacionadas ao departamento de futebol não serão alvo de ações de bloqueio, uma vez que exigem um estudo exploratório específico. Seria necessário mapear o processo de comunicação do Clube com a imprensa, para um melhor entendimento de como as comunicações destes acontecimentos chega ao torcedor. Além disso, seria necessária a realização de uma pesquisa junto aos associados mais aprofundada neste contexto, para entender quais atributos contribuem para que um jogador ou uma competição seja percebido com importância pela sua torcida. Assim, percebemos que as informações levantadas neste estudo não são suficientes para endereçar os itens contemplados neste segundo grupo de motivações.

Para as ações de bloqueio também foram considerados os fatores facilitadores do processo de cancelamento. Para Kotler (2006), uma das maneiras principais de fortalecer a retenção de clientes é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Neste sentido, foram mapeadas as etapas do processo onde, de alguma forma, a empresa facilitou que o sócio deixasse o quadro social, conforme Apêndice D. Nesta etapa foi imprescindível a participação dos gestores da empresa, uma vez que estas ações devem ser avaliadas segundo a sua viabilidade de implementação.

É importante esclarecer que a amostra entrevistada compreendia torcedores que romperam seu vínculo com o quadro social entre 2005 e 2008. Portanto, a gerência de marketing apontou algumas ações de bloqueio que já haviam sido estabelecidas no ano de 2009. Entre elas citamos a opção de parcelamento de saldo para sócios inadimplentes, novos processos para a C.A.S e a nova edição da campanha para cadastro da mensalidade em débito automático em conta corrente. Desta forma, para o primeiro item não foi estabelecida nenhuma ação. Já para os demais itens as ações foram complementadas.

### 5.3 AÇÕES DE BLOQUEIO

#### **5.3.1 Preparar funcionários para contornar objeções**

Segundo os gestores do Clube, no último ano diversas ações de melhoria foram implantadas junto à Central de Atendimento aos Sócios e Ouvidoria, como parte das ações

para obtenção da certificação ISO 9001. Dentre estas ações estariam treinamentos e criação de processos para a área de atendimento.

Apesar destas melhorias já implantadas, destacamos como questão fundamental para aumentar a retenção de sócios, manter funcionários na Central de Atendimento com argumentos prontos contra as principais objeções dos associados. Uma vez que grande parte daqueles que solicitam o seu desligamento demonstram arrependimento já no momento da solicitação ou logo após, percebemos que esta ação pode ajudar a minimizar a perda de associados. É imprescindível que o atendente pergunte por qual motivo o associado deseja cancelar a sua associação, e também imprescindível que o atendente apresente alternativas que contornem estas objeções, visando à permanência do torcedor no quadro social.

Deve ser mantido um histórico destas interações, incluindo principalmente as motivações alegadas pelos associados para deixar o Clube, as quais devem ser analisadas periodicamente, a fim de identificar novas ações de bloqueio visando à fidelização e retenção de sócios.

### **5.3.2 Débito em Conta**

A exemplo de uma campanha já feita pelo S.C. Internacional em 2005 e em 2009, sugerimos que estas campanhas de descontos ou brindes para sócios que cadastrarem a sua mensalidade em débito automático na conta corrente torne-se periódica. O débito automático em conta corrente representa uma barreira de saída aos associados, conforme apresentando no capítulo 4.2.2.

Para tanto, diferentes ações poderiam ser feitas, a fim de atingir um maior número de associados que pagam através de boleto bancário. Assim o envio junto ao boleto da fatura mensal de um informativo divulgando a campanha, seus benefícios e regulamento, atingiria um determinado público. Já o cadastro de email também poderia ser utilizado para esta campanha, atingindo um perfil diferente – porém, seria menos efetivo, uma vez que o Clube não tem em sua base de dados o endereço eletrônico atualizado de todos os sócios.

### 5.3.3 Plano Fidelidade

Como podemos ver no item 4.2.4 a amostra analisada não percebe tanto valor na modalidade nova de associação (Sócios Campeão do Mundo), em relação à modalidade antiga (Sócio Contribuinte). Assim, propomos um plano de fidelização aos sócios da modalidade nova, o qual leva o associado a um status mais aproximado do grupo de sócios pertencentes à modalidade Sócio Contribuinte.

Neste plano de fidelidade, à medida que o Sócio Campeão do Mundo completar 5, 10 ou 15 anos de associação com a mesma matrícula, ele terá a chance de optar por um upgrade em sua associação. Neste upgrade, a partir do pagamento de uma mensalidade mais alta o sócio teria mais benefícios, como por exemplo: acesso gratuito a dois jogos por trimestre mediante prévio agendamento. É importante lembrar que o objetivo é trazer o sócio da nova modalidade a um patamar mais próximo ao da modalidade antiga, uma vez que os associados percebem maior valor neste tipo de associação.

As regras e benefícios desta campanha sugeridos acima são exemplos, os quais dependem de análise mais profunda. Cálculos mais complexos, demonstrando projeções do número de sócios que atingiriam tal condição nos prazos sugeridos e determinação de preço para este upgrade de associação, de acordo com conceitos de elasticidade e demanda, devem fazer parte desta análise de viabilidade.

### 5.3.4 Comunicação

A amostra entrevistada demonstrou pouco conhecimento sobre as ações de relacionamento que o Clube mantém com os sócios. Para melhorar este entendimento, sugerimos as seguintes ações de comunicação:

- a) explorar melhor o espaço criado para sócios em seu *website*: manter este espaço em local de destaque na página principal. Inserir neste espaço conteúdo exclusivo, incluindo versão da Revisa do Inter online, com reportagens exclusivas. Destacar as ações de relacionamento e divulgar seus resultados: imagens e depoimentos de sorteados;

- b) divulgar as ações através de email: enviar email periódico (e- newsletter) informando sobre os principais acontecimentos do Clube, além de oferecer links para o *website* que direcionem para os resultados dos principais sorteios a ações;
- c) incentivar a interação: explorar através de email ou através do *website* ações onde o sócio possa interagir com o Clube. Exemplos: a melhor frase sobre por que é bom ser colorado receberá um kit com produtos do clube, ou os cinco primeiros sócios que enviarem email respondendo corretamente à pergunta: “qual jogador marcou o primeiro gol pelo Internacional no campeonato Brasileiro de 1988”, poderão assistir ao próximo jogo no camarote do estádio. Estas ações, além de incentivar o acesso ao *website* do Clube, incentivam a participação dos sócios nas ações que envolvem sorteios e premiações.

Além disso, sugerimos que o Clube eleja aquelas que devem ser as principais ações dentro da área de relacionamento com sócios. Entendemos que ações muito pulverizadas acabam por tirar a atenção daquelas que poderiam trazer um diferencial importante na percepção de valor do associado. Portanto, eleger duas ou no máximo três ações para investir em divulgação e comunicá-las de forma clara e objetiva pode trazer ao associado um entendimento mais claro sobre os benefícios de estar e permanecer associado.

## 6 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

### 6.1 GERENCIAMENTO DE DADOS

Sobre gerenciamento de dados dos associados, sugerimos duas importantes ações, que devem acontecer de forma sincronizada:

- a) prospecção de atualização de dados: hoje o Clube dispõe de poucas informações pessoais sobre os seus associados, o que dificulta ações de Marketing específicas e focadas no perfil exato deste público. Sugerimos que ações de relacionamento como, por exemplo reserva de assento no Show do Centenário, sejam utilizadas para capturar e atualizar estes dados – a atualização do cadastro seria um passo anterior e obrigatório à reserva de assento. Ações de email e mensagem no *website* podem servir como incentivo para que os sócios atualizem seus dados de forma pró-ativa;
- b) sistema de gerenciamento integrado de dados: uma vez disponibilizados os dados, é importante que a administração do Clube tenha ferramentas adequadas para utilizar estes dados da melhor forma. Em se tratando de mais de 100 mil sócios, é imprescindível um sistema para gerenciamento de tais informações, as quais devem incluir dados sobre o perfil de consumo do sócio, como: quais jogos o associado frequentou, produtos que adquiriu na loja do Clube, quais descontos da Rede colorada de desconto utiliza, entre outros.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi estabelecer melhorias ao processo de relacionamento entre o Sport Club Internacional e seu quadro social, visando a fidelização e retenção dos sócios. O estudo contou com a participação da gerência de marketing da organização, uma vez que os achados poderão ser aplicados nesta área.

Com base nos conceitos de marketing de relacionamento, expectativa e satisfação do cliente, valor e pesquisa de marketing, foi dado início à fase de pesquisa exploratória. Nesta fase foram pesquisados dados secundários da organização a fim de obter um maior conhecimento sobre o assunto tratado. A partir disso, foi estabelecido um questionário, através do qual torcedores que em algum momento houvessem cancelado a sua associação, foram entrevistados. O objetivo destas entrevistas foi identificar as motivações que levam os sócios a deixar o quadro social do Clube. É importante salientar a grande acessibilidade dos torcedores que foram contatados, os quais se mostraram interessados em dar sua opinião, manifestando a sua satisfação em poder auxiliar o Clube a melhorar as suas práticas.

A partir da análise destas entrevistas, as motivações foram divididas em três grupos. O primeiro trata de motivações individuais, as quais estão ligadas à mudanças na vida pessoal do entrevistado. O segundo grupo abrange as motivações relacionadas ao departamento de futebol. Por fim, o terceiro grupo traz as motivações relacionadas às atividades de marketing, para as quais foram definidas ações de bloqueio. Além destas motivações, a análise das entrevistas apontou para alguns fatores, que podem ser entendidos como fatores facilitadores dentro do processo de desligamento.

Uma vez que a amostra compreendia torcedores que romperam seu vínculo com o quadro social entre 2005 e 2008, a gerência de marketing apontou ações de bloqueio que já haviam sido estabelecidas no ano de 2009. Entre elas citamos a opção de parcelamento de saldo para sócios inadimplentes e a campanha para cadastro da mensalidade em débito automático em conta corrente. Desta forma, foram estabelecidas ações para aquelas questões que ainda não haviam sido identificadas pela gerência de marketing.

As ações de bloqueio sugeridas neste estudo serão analisadas pelo gestor de marketing, junto à diretoria de marketing. Nesse momento a organização passa pela elaboração do planejamento estratégico para os próximos dez anos. Portanto, o estudo virá a auxiliar nesse processo, dentro do escopo das atividades de relacionamento com o quadro social.

É relevante mencionar que, na realização deste estudo, tanto os gestores da organização quanto o grupo de torcedores entrevistados, se mostraram interessados em participar das pesquisas. Os torcedores, em sua grande maioria, foram sempre receptivos, reconhecendo o benefício que a aplicação das ações poderá trazer para o relacionamento com o Clube. Os gerentes, por sua vez, vêem os resultados deste estudo como uma oportunidade de aperfeiçoar o trabalho que vem sendo realizado.



## REFERÊNCIAS

BENNETT, P. D. (ed.) **Dictionary of marketing terms**. Chicago: American Marketing Association, 1988.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, Leonard. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives**. Journal of Academy of Marketing Science. 23:236-245, 1995.

BOARO, Leandra. **Variáveis que Influenciam nos Processos de Trocas Relacionais: Um Estudo nas Grandes Indústrias de Transformação de Couros**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. “Relações entre marketing e esporte”. **Marketing**. São Paulo, v. 26, n. 233, p. 54-6, dez. 1992

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

**CLICRBS**. Disponível em:

<http://www.clicrbs.com.br/blog/jsp/default.jsp?source=DYNAMIC,blog,BlogDataServer,getBlog&uf=1&local=1&template=3948.dwt&section=Blogs&post=192393&blog=217&coldir=1&topo=4238.dwt> Acesso em: 17 jun. 2009.

FACEBOOK, Comunidade: **Inter de Porto Alegre**. Disponível em:

<<http://www.facebook.com/#/pages/Inter-de-Porto-Alegre/39168689162>> Acesso em:

FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David Glen. **Preventing the premature death of relationship marketing**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

GIORDANI, Caroline Gremo. **Pesquisa de Satisfação de Clientes da Shopping Brasil**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GROFF, Rubem. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital:** um estudo exploratório. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

**INTERNACIONAL.** Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>> Acesso em: 01 abr. 2009.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, Inc, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Paulo César. **Serviços:** pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 2002.

MOURA, Gisela Maria Schebella Souto de. **Encontros de serviço e satisfação de clientes em hospitais.** 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ORKUT, Comunidade: **Sport Club Internacional.** Disponível em: <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=29755>> Acesso em: 09 ago. 2009.

ORKUT, COMUNIDADE: **Sou Sócio do Internacional.** Disponível em: <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=1725454>> Acesso em: 09 ago. 2009.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Preposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998.

SAMPIERI, R.H. et. al.. **Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill, 1991.

SCHECHTER, L. A normative conception of value. **Progressive Grocer, Executive Report.** 1984.

TERRA. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/599/artigo129870-1.htm>> Acesso em: 10 abr. 2009.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Services marketing: integrating customer focus across the firm.** 2.ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

ZEITHMIL, Valarie A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, 52, 2-22.

**APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS INFORMAIS COM  
GESTORES DA ÁREA DE MARKETING DA EMPRESA**

*ENTREVISTA N°1*

1. Apresentação do objetivo geral do estudo
2. Apresentação dos objetivos específicos do estudo
3. Explicação, por parte do gerente, sobre as ações de fidelização e o gerenciamento do relacionamento com os sócios
4. Explicação, por parte do gerente, dos estudos e pesquisas já feitos junto aos sócios na área de relacionamento com cliente

*ENTREVISTA N°2*

1. Explicação sobre a metodologia do estudo
2. Definição do público-alvo das entrevistas em profundidade

## **APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM SÓCIOS DESISTENTES**

Esclarecimento inicial: Exposição do tema do Trabalho de Conclusão de Curso. Nesta fase de entrevistas o objetivo é entender as motivações que levaram os sócios a pertencer e deixar o quadro social, além de mapear as barreiras ou facilitadores deste processo. Outras questões sobre o relacionamento dos sócios com o clube também serão exploradas a fim de identificar possíveis atributos de satisfação. As entrevistas são anônimas – o Clube terá acesso apenas ao conteúdo consolidado sem identificar os sócios que participaram deste estudo.

- a) Perfil social e demográfico:
  - 1. Nome
  - 2. Idade
  - 3. Sexo
  - 4. Cidade onde reside
  - 5. Profissão
  
- b) Perfil do associado:
  - 1. Modalidade à qual pertencia
  - 2. A mensalidade era cadastrada em débito automático
  - 3. Por qual motivo se associou
  - 4. Por quanto tempo permaneceu sócio
  
- c) Motivação do rompimento:
  - 1. Já havia pensado em cancelar a associação outras vezes
  - 2. Motivos que o levaram a sair do quadro social
  - 3. Motivos que levam outros sócios a deixar o quadro social
  - 4. De que forma foi feito o rompimento
  - 5. Houve ação de retenção do Clube
  
- d) Investigação:
  - 1. Com qual frequência e com quem ia aos jogos no Beira Rio
  - 2. Com qual frequência frequentou os jogos depois de deixar o quadro social
  - 3. Conhece as ações de fidelização do clube
  - 4. Considera a mensalidade cobrada adequada
  - 5. De uma forma geral acredita que os sócios desistentes voltam a ter interesse em associar-se

**APÊNDICE C – LISTAS INICIAIS DOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM SÓCIOS DESISTENTES**

<b>Por qual razão você decidiu associar-se ao Clube?</b>	<b>Citações</b>
• Economicamente vantajoso	5
• Participação na Copa Libertadores da América	2
• Participação na Copa Sul Americana	1
• Evitar filas para comprar ingressos	2
• Ajudar o clube financeiramente	1
• Time competitivo	1
• Perspectiva de títulos importantes	1
• Freqüentava muitos jogos (mais de dois por mês)	3
• Pertencia a um grupo no qual todos eram sócios	1

<b>Por qual razão você deixou o quadro social do clube?</b>	<b>Citações</b>
• Indignação com a diretoria	1
• Má fase do time	2
• Venda de muitos jogadores importantes em uma só temporada	1
• Desclassificação da Copa Libertadores da América	1
• Mudou-se para o exterior	2
• Pagamento do boleto em agência bancária era inconveniente	1
• Política de financiamento de dívida	1
• Aumento abusivo da mensalidade	2
• Mudou-se para outro estado	2
• Dificuldade financeira	1
• Perda de interesse por futebol	1

**APÊNDICE D – LISTAS INICIAIS DOS FACILITADORES IDENTIFICADOS  
NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM SÓCIOS DESISTENTES**

<b>Forma como foi solicitado o desligamento:</b>	<b>Ação do Clube</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviou email passional para o clube pedindo cancelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma - não enviou resposta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviou email para o clube pedindo cancelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma - enviou email dizendo que a solicitação foi atendida</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esteve na CAS pedindo cancelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma – cancelou a associação sem questionar o motivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência - encerrou a conta onde mantinha o débito da mensalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência - parou de pagar o boleto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência - parou de pagar o boleto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esteve na CAS pedindo cancelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma – cancelou a associação sem questionar o motivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência – procurou a CAS para parcelar a dívida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligou para o sócio informando que o pagamento deveria ser a vista ou seria desligado do quadro social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência – solicitou através do site o cancelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviou email</li> </ul>

**APÊNDICE E – PERFIL DOS SÓCIOS DESISTENTES ENTREVISTADOS**

	<b>Idade</b>	<b>Data Adesão</b>	<b>Data Saída</b>	<b>Cidade</b>	<b>Débito em Conta</b>	<b>Data Retorno</b>	<b>Profissão</b>
1	33	2005	02/2007	Santa Cruz do Sul	Não	03/2009	Engenheiro
2	35	04/2006	04/2007	Porto Alegre	Sim		Designer Gráfico
3	26	10/2005	12/2006	Porto Alegre	Sim	06/2008	Estagiário
4	27	06/2005	12/2005	Porto Alegre	Não		Engenheiro
5	18	2002	2007	Sapucaia do Sul		01/2009	Estudante
6	28	2003	12/2007	Porto Alegre	Sim		Advogado
7	27	2004	2006	Esteio	Sim	07/2009	Analista Administrativo
8	26	08/2006	06/2008	Porto Alegre	Não		Advogado
9	43	2002	12/2007	Maceió	Não		Servidor público



## **APÊNDICE F – ROTEIRO PARA AS REUNIÕES COM GERENTES**

### *REUNIÃO N°1*

1. Apresentação das primeiras listas de atributos, geradas a partir das entrevistas em profundidade
2. Explicação sobre os próximos passos do trabalho
3. Escolha das principais categorias utilizadas para o agrupamento dos itens
4. Divisão dos itens, de acordo com as categorias definidas
5. Definição de quais grupos podem ter ações de bloqueio desenvolvidas para maximizar a retenção de sócios

### *REUNIÃO N°2*

1. Apresentação das ações de bloqueio sugeridas
2. Classificação da viabilidade de implementação das ações
3. Sugestões, dos gerentes, de ajustes às ações de bloqueio que não forem consideradas viáveis para o Clube

## APÊNDICE G – OS TÍTULOS PELA CATEGORIA PROFISSIONAL

- 1912 - Taça Independência
- 1913 - Campeão Metropolitano de Porto Alegre (primeiro título)
- 1913 a 1964 - Campeão da cidade de Porto Alegre (24 vezes de 1913 a 1964, e extra em 1972)
- 1927 - Campeão Gaúcho
- 1934 - Campeão Gaúcho
- 1940 - Campeão Gaúcho
- 1941 - Bicampeão Gaúcho
- 1942 - Tricampeão Gaúcho
- 1943 - Tetracampeão Gaúcho
- 1944 - Pentacampeão Gaúcho
- 1945 - Hexacampeão Gaúcho
- 1947 - Campeão Gaúcho
- 1948 - Bicampeão Gaúcho
- 1950 - Campeão Gaúcho
- 1951 - Bicampeão Gaúcho
- 1952 - Tricampeão Gaúcho
- 1953 - Tetracampeão Gaúcho
- 1953 - Campeão do Torneio Quadrangular Régis Pacheco (Bahia)
- 1955 - Campeão Gaúcho
- 1956 - Campeão Panamericano representando a Seleção Brasileira
- 1961 - Campeão Gaúcho
- 1969 - Campeão Gaúcho
- 1970 - Bicampeão Gaúcho
- 1971 - Tricampeão Gaúcho
- 1972 - Tetracampeão Gaúcho
- 1973 - Pentacampeão Gaúcho
- 1974 - Hexacampeão Gaúcho
- 1975 - Heptacampeão Gaúcho
- 1975 - Campeão Brasileiro
- 1976 - Octacampeão Gaúcho
- 1976 - Bicampeão Brasileiro
- 1978 - Campeão Gaúcho
- 1978 - Campeão do Torneio Viña del Mar
- 1979 - Tricampeão Brasileiro de forma invicta
- 1980 - Vice-campeão da Libertadores da América
- 1981 - Campeão Gaúcho
- 1982 - Bicampeão Gaúcho
- 1982 - Campeão da Copa Joan Gamper, em Barcelona/Espanha
- 1983 - Tricampeão Gaúcho
- 1983 - Campeão do Torneio Costa do Sol, em Málaga-Espanha
- 1983 - Campeão do Torneio Costa do Pacífico, no Canadá
- 1984 - Tetracampeão Gaúcho
- 1984 - Vice-Campeão Olímpico representando a Seleção Brasileira
- 1984 - Campeão da Copa Kirin, em Tóquio-Japão
- 1984 - Campeão do Torneio Heleno Nunes
- 1987 - Campeão do 1º Torneio Internacional de Glasgow-Escócia
- 1987 - Campeão da Taça Governador do Estado (Quadrangular de C. Grande)
- 1987 - Torneio da Cidade de Vigo
- 1989 - Campeão do Torneio de Celta-Espanha
- 1991 - Campeão Gaúcho

- 1991** - Campeão da Copa do Estado
- 1992** - Copa Wako Denki (Japão)
- 1992** - Bicampeão Gaúcho
- 1992** - Campeão da Copa do Brasil
- 1994** - Campeão do Torneio Beira-Rio
- 1994** - Campeão Gaúcho
- 1996** - Campeão do Torneio Mercosul
- 1997** - Campeão Gaúcho
- 2001** - Bicampeão do Torneio Viña Del Mar-Chile
- 2002** - Super Campeão Gaúcho
- 2003** - Bicampeão Gaúcho
- 2004** - Tricampeão Gaúcho
- 2005** - Tetracampeão Gaúcho
- 2006** - Campeão da Libertadores da América
- 2006** - Campeão da Copa do Mundo de Clubes Fifa
- 2007** - Recopa Sul-Americana
- 2008** - Dubai Cup
- 2008** - Campeão Gaúcho
- 2008** - Campeão da Copa Sul-Americana
- 2009** - Bicampeão gaúcho
- 2009** - Campeão da Copa Suruga Bank