

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (ADM01194)**

Paulo Augusto Ricciardi de Castilhos Junior

**QUANDO O FUTEBOL TRANSCENDE AS QUATRO LINHAS –
PAIXÃO vs RACIONALIDADE: ESTUDO DAS MOTIVAÇÕES
ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE ASSOCIAÇÃO E MANUTENÇÃO
DA ASSOCIAÇÃO DE TORCEDORES DA DÚPLA GRE-NAL PARA
COM OS SEUS CLUBES.**

Prof.º da Disciplina: Ariston Azevedo

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2010.**

Paulo Augusto Ricciardi de Castilhos Junior

**QUANDO O FUTEBOL TRANSCENDE AS QUATRO LINHAS –
PAIXÃO vs RACIONALIDADE: ESTUDO DAS MOTIVAÇÕES
ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE ASSOCIAÇÃO E MANUTENÇÃO
DA ASSOCIAÇÃO DE TORCEDORES DA DÚPLA GRE-NAL PARA
COM OS SEUS CLUBES.**

**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.**

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2010.**

Paulo Augusto Ricciardi de Castilhos Junior

**QUANDO O FUTEBOL TRANSCENDE AS QUATRO LINHAS –
PAIXÃO vs RACIONALIDADE: ESTUDO DAS MOTIVAÇÕES
ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE ASSOCIAÇÃO E MANUTENÇÃO
DA ASSOCIAÇÃO DE TORCEDORES DA DUPLA GRE-NAL PARA
COM OS SEUS CLUBES.**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da
Escola de Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, disponível em
<http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para
Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em..... de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração por proporcionarem-me ensino de excelência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Walter Meucci Nique, pela disposição dispendida, pelo conhecimento compartilhado e pelas contribuições prestadas.

Aos clubes, que possibilitaram e que permitiram a realização deste trabalho de conclusão, pela compreensão, pelo auxílio e pelas informações disponibilizadas.

Aos entrevistados, pela atenção e tempo dispendido, além da honestidade e da franqueza ao comprometerem-se com o estudo.

Aos amigos, que disponibilizaram tempo para auxiliarem-me no desenvolvimento do trabalho.

Por fim, à família, pelo apoio incondicional sob as mais diversas formas.

RESUMO

O objetivo deste estudo é diagnosticar as motivações que influenciam os comportamentos dos torcedores de futebol, enquanto clientes de seus respectivos clubes, ponderando fatores emocionais e elementos racionais, sobretudo quanto ao ato de associar e manter-se sócio ao seu respectivo clube, apontando e investigando as ações executadas pelos clubes de futebol da dupla gre-nal, e as influências das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pelos clubes sobre o comportamento dos seus clientes-torcedores, com o intuito de estabelecer um relacionamento consistente, duradouro e benéfico para o público interessado em futebol. Com o objetivo de prover sustentabilidade ao estudo, foram explorados os conceitos de **marketing de relacionamento, experiência do cliente, satisfação do consumidor, comunicação, comportamento do consumidor, lealdade e paixão**. Em seguida, baseado em observação e em experiência pessoal e nos resultados obtidos a partir do levantamento de dados secundários e da condução de entrevistas informais com os gerentes de marketing dos clubes, foi definido o roteiro de entrevistas em profundidade a ser aplicado em uma amostra composta em parte por torcedores que, atualmente, integram o quadro social dos clubes. A partir da análise dos resultados das entrevistas, as motivações que levaram ou levam os torcedores ou a associarem-se aos clubes ou não associarem-se foram subdivididas, possibilitando, então, o desenvolvimento de inferências, hipóteses e sugestões acerca do assunto que contribuam para o entendimento das motivações de associação por partes dos torcedores e para a geração de valor por parte dos clubes para o seu público interessado, sobretudo, os seus torcedores;

PALAVRAS- CHAVE: MARKETING DE RELACIONAMENTO, SATISFAÇÃO DO CLIENTE, VALOR PARA O CLIENTE, COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, LEALDADE E PAIXÃO.

SUMÁRIO

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: S.C.INTERNACIONAL.....	8
CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: GRÊMIO FBPA.....	10
1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
3.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	20
3.2.1 Pesquisa de Satisfação do Cliente	23
3.3 VALOR PARA O CLIENTE	24
3.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	25
3.4.1 Processo de Compra	26
3.4.2 Fatores Influenciadores do Processo de Compra	30
3.5 LEALDADE	35
3.6 PAIXÃO.....	39
4 MÉTODO	40
4.1 DADOS SECUNDÁRIOS	41
4.1.1 Documentos Internos	42
4.1.2 Quadro-social – Modalidades de Associação do Internacional	44
4.1.3 Quadro-social – Modalidades de Associação do Grêmio	46
4.1.4 Participação em Eventos e Seminários Esportivos	49
4.1.5 Estudos Realizados Anteriormente	49
4.1.6 Observação Informal	50
4.1.7 Comunicação	50
4.2 COLETA DE DADOS	52
4.2.1 Entrevista em Profundidade	53
5 RESULTADOS	59
5.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM A GESTORA DE MARKETING DO GRÊMIO	59
5.2 GROUP DISCUSSION.....	63

5.3	ANÁLISE DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE INDIVIDUAL.....	66
5.3.1	Análise do Perfil Demográfico.....	66
5.3.2	Análise do Diagnóstico da Fidelidade-Paixão.....	66
5.3.3	Análise do Perfil do Associado.....	68
5.3.4	Análise das Motivações para a Associação.....	70
5.3.5	Análise das Motivações para a Manutenção da Associação.....	71
5.3.6	Análise das Percepções Gerais dos Sócios.....	75
6	CONCLUSÃO.....	81
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM GESTORES DA ÁREA DE MARKETING DOS CLUBES.....	91
	APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	93
	APÊNDICE C – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM OS SÓCIOS DA DUPLA GRE-NAL.....	94
	APÊNDICE D – PERFIL DOS SÓCIOS ENTREVISTADOS – GRÊMIO.....	96
	APÊNDICE E – PERFIL DOS SÓCIOS ENTREVISTADOS – INTER.....	97

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: S.C.INTERNACIONAL

O Sport Club Internacional, também referido popularmente como Inter, foi fundado em 04 de Abril de 1904, por três irmãos, os Pope. Recém-chegados a Porto Alegre, provindos da Inglaterra, buscavam um clube em que pudessem praticar esportes, especialmente o futebol, já estabilizado no seu país de origem. Entretanto, somente receberam rejeições dos clubes com os quais buscaram interação, haja vista que não pertenciam à elite da sociedade e, à época, era incomum que isso ocorresse, sendo, assim, completamente diferente da realidade atual, portanto. Assim, a motivação dos irmãos era, justamente, essa: criar um clube que aceitasse as minorias, um clube para o povo, um clube do povo.

A inclusão e a democracia são valores organizacionais do clube, sendo refletidas tanto no Hino do clube, quanto em sua história: diferentemente dos demais clubes gaúchos, o clube foi o primeiro a aceitar que atletas negros vestissem a camisa do clube, 26 anos antes do seu co-irmão, o Grêmio FBPA. O Estádio do clube também faz alusão a este pensamento, estampando os dizeres “O clube do povo”, em um letreiro, localizado, na arquibancada superior do Estádio Beira-Rio.

A notoriedade nacional foi iniciada na década de 1950, em razão do Rio Grande do Sul tornar-se, também, um dos importantes centros esportivos do país. No entanto, somente no fim da década de 1960, a expressividade alvirubra foi consolidada, considerando o cenário brasileiro, em virtude da conquista de vice-campeonato nacional, além da construção do seu estádio, o Beira-Rio. Na década seguinte, a de 1970, conquistas inéditas e colossais corroboraram essa imagem.

O grande expoente do clube foi atingido, no entanto, na última década, quando o clube conquistou o campeonato mundial, sendo reconhecido e admirado internacionalmente pela conquista, mas, ainda muito mais, pelo fato de ter se consolidado como o clube com o maior número de sócios da América

do Sul. Em 2002, amargurando um período de 10 anos sem conquistas nacionais, o clube contava com cerca de 12.000 sócios, quando desenvolveu e promoveu o lançamento de uma campanha publicitária com o intuito de atração e de sensibilização dos torcedores para que se associassem ao quadro social do clube, como sócios contribuintes. Com uma gestão eficiente, organizada, com objetivos claros, o clube entendia que era necessário o chamado “fator campo” para conquistar seus torcedores, o que acabou ocorrendo em 2006, com a conquista inédita, para o clube, do torneio sulamericano Taça Libertadores da América, seguido do trunfo mundial, que colaboraram para que a meta de 100.000 sócios, ao fim do ano de 2009, determinada em 2000, fosse concretizada e superada. Com o atingimento da meta, número que, evidentemente, ultrapassa a capacidade máxima do estádio, verificou-se a necessidade de desenvolvimento de ações que oportunizassem melhorias e reavaliações dos benefícios da associação ao clube.

Os torcedores que efetuaram a associação antes do ano de 2006 são denominados “Sócios Contribuintes” e, mediante o simples pagamento da mensalidade, que varia em conformidade com a cidade de residência, possuem acesso a qualquer local do estádio Beira-Rio, durante os jogos do Sport Club Internacional, com restrição às cadeiras.

Aqueles torcedores que somente efetuaram sua associação após o ano de 2006 são alcunhados “Sócios Campeões do Mundo”, nova modalidade, que define-se por contribuição através de uma mensalidade fixa inferior em relação à modalidade anterior, no entanto, sendo necessário adquirir o ingresso nas bilheterias do estádio Beira-Rio, com desconto de 50%. Além disso, existe outra peculiaridade: não há diferenciação de preços em razão da cidade de residência do sócio, como ocorria com a modalidade antiga.

As razões para a alteração, basicamente, estão associadas à abrangência das camadas sociais mais populares desejarem tornar-se sócias do clube, além do fato do estádio Beira-Rio somente comportar 50.000 torcedores, e assim, existir uma inviabilidade para a eventualidade de todos os 100.000 sócios, configurados com o livre acesso, frequentarem o mesmo jogo.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: GRÊMIO FBPA

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense foi fundado em 15 de Setembro de 1903, quando 32 rapazes se reuniram no Antigo Salão Grau, sediado na Rua 15 de Novembro, atual Rua José Montauray, no centro de Porto Alegre. Entre eles, encontrava-se o paulista Carlos Luiz Bohrer, eleito o primeiro presidente do clube, o qual, naquele momento, não vislumbrava a projeção que o clube alcançaria.

Em 1929, com a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque, a mais grave crise econômica mundial se iniciava, com reflexos em todos os setores da economia. Inclusive no futebol gaúcho. Os acontecimentos deste fenômeno provocaram efeitos no futebol, contribuindo e, até mesmo, causando a quebra de diversos clubes, obrigando os demais a se readaptarem às condições da nova conjuntura econômica. Simultaneamente, o novo governo brasileiro, emergido da Revolução de 1930, a Era Vargas, visualizava a necessidade de estabelecer uma política nacional de integração e de industrialização, com reflexos sentidos tanto no âmbito cultural, quanto no esportivo, em todo o país, sobretudo no sudeste e no sul, através da pressão pela profissionalização das entidades esportivas. No Rio Grande do Sul, o profissionalismo foi materializado em 1937, através da criação da “Especializada”, à época, um departamento profissional filiado à Federação Brasileira de Futebol, que, hoje, tem semelhante papel desempenhado pela Federação Gaúcha de Futebol. A década seguinte, “os anos 40”, representaram um período de transição do profissionalismo no futebol em todo país. A partir de 1949, em meio ao processo de internacionalização do futebol, reflexo direto do avanço tecnológico da aviação comercial no período pós-guerra, o Grêmio iniciou seu processo de vitórias e de conquistas em sólo internacional, ganhando títulos na América do Sul, Central e do Norte. Esses acontecimentos, aliados à conjuntura da época, incentivaram mudanças internas no clube de modo que a profissionalização da administração do clube se acelerassem.

Tais fatos afloraram o sentimento e a necessidade da construção de um estádio maior e mais moderno, não somente para a acomodação dos torcedores, mas, também, com o intuito de servir de hospedagem para grandes clubes do país e do exterior. Assim, em 1954, o Estádio Olímpico é inaugurado, no bairro Azenha, substituindo o berço da história tricolor, o Forte da Baixada, fundado em 1904, localizado, à época, no bairro Moinhos de Vento. No período da sua inauguração, o Estádio Olímpico era o maior estádio privado do país. Em 1980, em consequência da conclusão da construção do anel superior, o estádio passou a ser chamado de Estádio Olímpico Monumental, com capacidade atual para 55.000 torcedores. Ainda complementam o complexo do estádio 45 camarotes de luxo, 26 cabines de imprensa, estacionamento interno, piscinas, gramados suplementares, centro administrativo, quadro social, Memorial, capela e a loja Grêmio Mania.

Além destes, compõe o quadro patrimonial do clube, uma sede de treinamentos, localizada na cidade de Eldorado do Sul, região metropolitana de Porto Alegre, alcunhada Centro de Treinamento Hélio Dourado, um parque náutico de remo e canoagem, uma sede recreativa para sócios, na Ilha Grande dos Marinheiros, além do Parque Cristal, uma área de aproximadamente 70.000 metros quadrados, onde ocorre o funcionamento das escolinhas de futebol do Grêmio.

Atualmente, o quadro social do Grêmio apresenta cerca de 57.000 sócios, com pagamento efetuado em dia. Semelhantemente ao caso do S.C. Internacional, o Grêmio experimentou um súbito crescimento do número de sócios vinculados ao seu quadro social, quase que simultaneamente, ao ocorrido com o seu co-irmão. As razões para tal crescimento são, basicamente, o fato do clube encontrar-se, à época, na Copa Libertadores da América, após ter amargurado a segunda divisão do campeonato brasileiro que, ironicamente, e muito pelo modo como desenrolou-se aquele acontecimento, aflorou o sentimento gremista de apoio ao clube, além de campanhas de sensibilização, que em parte respondiam às ações desenvolvidas pelo colorado, e vice-versa, e em parte, à estratégia elaborada pelo departamento de marketing do clube, como ocorreu com o Inter, após análise e implementação de Benchmarking,

utilizando-se da realidade dos clubes europeus mais bem sucedidos nesse quesito e tropicalização das ações e das estratégias historicamente adotadas por esses clubes.

No que tange à administração do clube, o clube tem seu Conselho de Administração presidido por Duda Kroeff e dirigido por alguns diretores, especializados em suas áreas: Cesar Pacheco, Flávio Paiva, Mauro Knijnik, Marcos Herrmann, Alberto Guerra e Irazy Sant'anna Junior. Existe, também, o Conselho Deliberativo do clube, presidido por Raul Régis de Freitas Lima, que, através de uma divisão de comissões especializadas, tem por responsabilidade deliberar decisões e leis que, posteriormente, são sancionadas ou não pelo presidente do clube. É responsabilidade do presidente do Conselho Deliberativo nomear os titulares das comissões, que se dividem em: Futebol, Econômico-Financeiro, Ética, Patrimônio, Legais e Estatutários, Planejamento Estratégico, Assuntos Eleitorais e Marketing. Com esse cenário, temos um panorama da história, da estrutura do funcionamento da organização.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a entidade máxima do futebol, a FIFA, existem registros de 3000 aC, na China, que remetem-nos à época da dinastia de Han, em livros de instruções militares a cerca de exercícios físicos utilizando uma bola de couro, enxertada com plumas e pelos, que teria que ser lançada com o pé a uma pequena rede, com abertura de 30 a 40 cm, cercada de varas de bambu: uma demonstração de pura habilidade que demandava, seguramente, muita destreza e técnica. Evidentemente, não é deste “futebol” que falaremos neste estudo.

Em meados do século XIX, mais precisamente em 1863, o profissionalismo do futebol é iniciado na Inglaterra: surgia o esporte denominado futebol, caracterizado como uma atividade esportiva, de recreação e relacionamento social, regido pela Football Association, que corresponderia à Confederação Brasileira de Futebol, órgão máximo do país para assuntos do futebol. Tempos depois, em 1886, é criada a International Board, então, para estabelecer e para alterar as regras do futebol quando necessário, com o intuito de preservação e de propagação do futebol, de maneira padronizada. Passado certo tempo, ainda no século XIX, o futebol ganhou proporções maiores, sendo a principal atividade do povo britânico em seus horários de lazer, que, invariavelmente, eram mínimos, haja vista que o país havia sido transformado pela Revolução Industrial, quando jogadores de distintas localidades representavam-nas em confrontos com outras, estabelecendo, assim, através da competição entre localidades e bairros, o princípio do sentimento que vemos e sentimos hoje ao tratarmos de futebol: a paixão. Segundo Tim Vickery, repórter do canal de televisão britânico BBC, o povo inglês, por ser um dos primeiros países a entrar na era industrial, acostoma-se a viver coletivamente e, então, o sucesso do esporte estava atrelado a este fator histórico. Na atual sociedade individualista, o estádio de futebol representa um dos únicos locais onde o coletivo predomina, fazendo as pessoas se sentirem seguras, confortáveis e apaixonadas pelo clubes, mesmo

que os preços dos ingressos das partidas para muitos sejam considerados uma fortuna.

Futebol, desde sua apresentação ao povo brasileiro, foi a paixão nacional. O Brasil, principalmente, no exterior, é um povo traduzido, principalmente, por futebol, por samba e por carnaval. E, sobretudo, pela sua paixão por todos. Regionalizando, o Rio Grande do Sul foi apresentado à bola no final do século XIX, na região portuária de Rio Grande, por influência de comercializantes ingleses, onde foi fundado o primeiro clube dedicado exclusivamente à prática do futebol em todo o país.

Em apresentações na capital gaúcha, times de futebol de Rio Grande atraíram a atenção dos portoalegrenses, de imediato. Poucos anos depois, surgiam os clubes da dupla-grena. O estado do Rio Grande do Sul, representado por seus dois maiores clubes, o Sport Club Internacional e o Grêmio Foot-Ball Porto alegreense, possui um dos clássicos mais eloquentes, disputados e aguerridos do país e do mundo. Conforme a revista brasileira especializada em futebol Trivela, O Gre-Nal foi eleito o clássico mais disputado do Brasil, de acordo com a opinião de jornalistas nacionais e internacionais. Os critérios para determinar a escolha foram a rivalidade local e a relevância futebolística de cada clássico. Outra curiosidade é o fato de Porto Alegre ser a única cidade brasileira com pelo menos 2 campeões mundiais. Esta rivalidade, alicerçada na paixão de seus torcedores por seus clubes e “ódio” pelo outro, influenciou a expressividade de ambos os clubes e, de certa forma, representa o pensamento geral e, possivelmente, interfere nos seus comportamentos como consumidores, sobretudo se considerarmos produtos ou serviços identificados ou relativos à alçada esportiva e, em especial, os providos pelos seus clubes.

Considerando o seguinte cenário como reflexo da realidade do povo brasileiro na atualidade e, mais especialmente, as circunstâncias da cidade de Porto Alegre: crescimento do interesse da população em geral pelo produto futebol, pelo jogo e pelos times em si, e por seus diversos subprodutos e subserviços, e o início do amadurecimento das gestões dos clubes, que engatinham no processo de entendimento de que o futebol não mais é

simplesmente aquela forma de entretenimento, porém, também, um negócio extremamente lucrativo, de geração de valor para o torcedor, se bem administrado, acredito que, assim, a partir desta contextualização, indagações surgem: A paixão por um clube de futebol, que talvez transferindo para o mundo dos tradicionais negócios seria o sentimento mais desejado por qualquer organização, realmente interfere no pensamento das pessoas, de modo que o seu comportamento, enquanto consumidor, é alterado? E, se sim, de que forma isso ocorre? Dentre os clubes da dupla gre-nal, existe um que interfere mais do que o outro nos padrões de consumo de seus torcedores devido à paixão atrelada? Os torcedores, ao consumirem produtos providos por seus clubes, ao utilizarem-se de serviços prestados por estes e ao associarem-se a estes clubes, o fazem de maneira simples e puramente passional, para auxiliar o clube no crescimento eterno e infinito deste, ou ponderam em parte a questão passional e os benefícios advindos deste consumo, desta aquisição e deste relacionamento, ou seja, existem outras variáveis que refletem importância no processo de decisão dos torcedores, no momento de sua associação, além da paixão? Os clubes exploram e utilizam-se do Marketing de Relacionamento de forma adequada, de modo a oferecer valor e entretenimento nas mais diversas formas aos seus apaixonados torcedores? E, se o fazem, o fazem bem? Como o fazem?

O neurologista Donald Calne, no *best-seller* “*Lovemarks – The future beyond brands*”, define brilhantemente “Seres humanos são motivados por emoção, não pela razão. A essencial diferença entre emoção e razão é que emoção leva a uma ação, enquanto que, razão leva a conclusões”. Será mesmo? Enfim, uma série de questionamentos surgem sobre este fascinante assunto, mas a indagação principal que o presente estudo busca responder é **“Quais os reais fatores que motivam torcedores a associarem-se aos seus clubes de futebol e de que forma tais fatores influenciam no processo de decisão?”**

2 OBJETIVOS

O Objetivo geral desse trabalho consiste, portanto, em investigar o funcionamento da gestão de marketing de relacionamento desenvolvido pelos clubes de futebol, representados pela dupla grenal, na geração de valor para os seus clientes, para entender as motivações inerentes ao comportamento do torcedor no processo de associação aos seus respectivos clubes.

Os objetivos específicos são:

- Investigar a relação e a interferência da racionalidade e da paixão dos torcedores no comportamento do torcedor, enquanto consumidor dos serviços e produtos ofertados por seu respectivo clube.

- Verificar o funcionamento da gestão de marketing de relacionamento desenvolvido pelos clubes de futebol na geração de valor para os seus clientes, através da oferta de benefícios e vantagens secundários.

- Diagnosticar a forma com que as ações efetuadas pelos clubes afetam os seus torcedores e as suas percepções para com aquelas.

- Entender a percepção dos torcedores sobre as formas de comunicação dos clubes para com eles no processo de divulgação dos benefícios e das vantagens obtidas quando da associação.

- Descrever os motivos pelos quais torcedores associam-se aos clubes

- Descrever os motivos da manutenção da associação aos clubes.

O público interessado nesse estudo são os clubes que atualmente já desenvolvem ações de marketing de relacionamento consistentes, contínuas e diferenciadas; os clubes que buscam fazê-lo; os torcedores de modo geral, uma vez que terão à sua disposição formas para avaliar e reivindicar melhorias; e outros públicos interessados no negócio futebol, como investidores, federações, confederações e afins e os investidores, sejam eles pessoas físicas ou investidores institucionais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a fundamentação teórica de sustentação e de embasamento do trabalho. Para tanto, os conceitos a seguir serão revistos: MARKETING DE RELACIONAMENTO, SATISFAÇÃO DO CLIENTE, VALOR PARA O CLIENTE, COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, LEALDADE, PAIXÃO E RACIONALIDADE.

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A discussão em torno do conceito e do tema Marketing de Relacionamento teve seu início na década de 1970, devido à percepção, por parte de diversos autores, da significativa importância da relação comercial, onde todas as partes envolvidas no processo são, invariavelmente, beneficiadas no evento da troca.

A priori, desenvolvido nos contextos do marketing de serviços e do marketing industrial, como resposta às limitações do paradigma transacional, o Marketing de Relacionamento tem expandido sua abrangência, considerando a inclusão do contexto dos mercados de consumo, considerando que também existe a valorização de relacionamentos por partes dos consumidores (SHETH; PARVATIVAR, 1995), o que também é realidade para os torcedores, enquanto consumidores de bens e de serviços providos por seus respectivos clubes.

O crescimento do nível de importância dado para o Marketing de Relacionamento é justificado pelo fato do consenso de que a manutenção de clientes representa custos significativamente inferiores para as organizações, assim como, maiores lucros (REICHHELD; SASSER, 1990). Além disso, outra razão igualmente fundamental para a expansão do Marketing de Relacionamento é a evolução contínua da tecnologia, especialmente na gestão

de bancos de dados, evoluindo para o CRM (*Customer Relationship Management, ou Gestão do Relacionamento com clientes*), extremamente difundido na literatura (O'MALLEY; TYNAN, 2005).

Para Kotler (2003), através do conceito de Marketing de Relacionamento, percebe-se a gestão de marketing em termos de dependência mútua e de cooperação, rompendo com o pensamento tradicionalista de que marketing lidaria apenas com questões relativas a competição e a conflitos. O autor ainda apresenta as características principais do Marketing de Relacionamento, que seriam: foco em parceiros, clientes e membros da comunidade financeira, ao invés do foco em produtos; ênfase majoritariamente em manutenção e em retenção de clientes, em detrimento da conquista de novos clientes; preocupação em entender as necessidades e os desejos do consumidor, diferentemente da ideia de exposição de novos conceitos, produtos e serviços; e por último, mas não menos importante: a composição de times multifuncionais capazes de suplementar o trabalho de times departamentais.

Para Kotler, com a adição de Keller(2006), O Marketing de Relacionamento exige novas práticas, considerando os 4Ps, haja vista que, do ponto de vista do cliente, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Assim, segundo Kotler(2003):

- a) Produto: Ampliação contínua da variedade de produtos desenvolvidos junto aos distribuidores e aos fornecedores, considerando as peculiaridades e as preferências de cada cliente, de modo a incentivar e, mesmo, louvar a customização.
- b) Preço: A determinação do preço deve basear-se no nível de relacionamento do cliente com a empresa, bem como no conjunto de serviços adquiridos.

- c) Distribuição: Redução do poder e do papel dos intermediários, haja visto a formatação possível, em virtude do favorecimento da gestão do relacionamento direto com cliente
- d) Comunicação: Favorecimento da comunicação integrada, individualizada e bilateral, de modo que exista a facilitação da troca de informações e o planejamento conjunto.

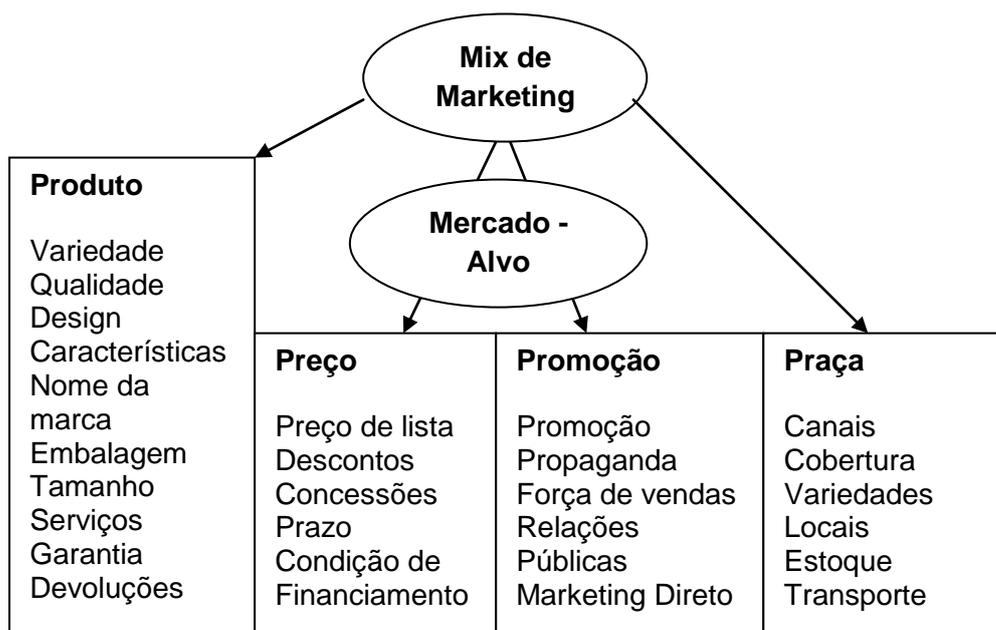


FIGURA – OS 4Ps DO MIX DE MARKETING
KOTLER (2006), p.17.

3.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Kotler (1998), satisfação seria “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação à expectativa do cliente”. Assim, através desse conceito, pode-se dizer que a satisfação é dependente direta do desempenho percebido e das expectativas dos clientes: Caso o desempenho de determinado produto ou serviço for considerado aquém das expectativas do consumidor, o resultado será, evidentemente, insatisfação. Logicamente, se o desempenho atender às expectativas do cliente, o resultado será de satisfação. Segundo o autor, caso

o desempenho seja extremamente superior às suas expectativas, o resultado superaria a condição de apenas satisfação, atingindo um grau de encantamento do consumidor para com determinado produto ou serviço.

Evidentemente, as empresas devem buscar a satisfação dos seus clientes, em virtude da correlação existente entre satisfação e fidelidade do cliente. Caso uma dada empresa não atinja a expectativa do cliente, o resultado será de descontentamento, podendo, inclusive, acarretar em uma substituição de preferência por empresas deste cliente. No âmbito do futebol, raramente, torcedores, influenciados por resultados continuamente adversos, acabam por torcer por outros clubes. No entanto, é comum não frequentarem o estádio por determinado tempo, inclusive, estagnando a manutenção da sua associação para com o clube, substituindo, então, o entretenimento futebol por uma ou mais formas de entretenimento que produzam o tão buscado grau de satisfação ou encantamento, se possível. Clientes plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar, haja vista que, dentro da normalidade, buscará criar um vínculo forte com a marca e, não, unicamente, com o produto, criando, então, os sentimentos de fidelidade e de lealdade à empresa.

Normalmente, as expectativas dos consumidores são formadas por suas experiências anteriores com produtos e com serviços, através da indicação de elementos de influência, como amigos, informações das empresas e promessas. Uma empresa deve constantemente elevar o nível da oferta dos seus produtos e dos seus serviços, pois os consumidores tendem a elevar o seu nível de exigência para com esses à medida que o seu grau de fidelidade se estreita. Assim, normalmente, através da gestão da qualidade, as empresas buscam oferecer melhorias em seus processos e produtos e serviços, pois a expectativa dos clientes tende a ser marginalmente superior, de modo que, caso o desempenho não acompanhe este crescimento, os consumidores tendem a migrar para um outro provedor de serviço ou de produto.

Segundo Whiteley (1999), no momento em que uma organização aproxima-se dos seus respectivos clientes, ela encaminha-se para a real

vantagem competitiva. Se as necessidades e as expectativas se tornarem o foco para o qual a organização medirá seus esforços, os clientes, constantemente, terão suas expectativas superadas pelo desempenho das empresas. Dessa forma, sentirão admiração por esta organização, sentindo-se encantados, respondendo à empresa através da fidelização a seus produtos.

A autora Zeithaml (1988) (apud MOURA, 2006) argumenta que satisfação é uma avaliação realizada por dado cliente sobre um produto ou um serviço contemplando ou não as suas necessidades e as suas expectativas. Através do modelo de Oliver (1999) (apud GIORDANI, 2007), sustenta-se o conceito das autoras. O modelo é formado por cinco etapas, normalmente, sequenciais:

- a) Expectativas: São geradas processualmente antes da compra ou do consumo de determinado bem ou serviço. A principal fonte de influência seria a própria empresa.
- b) Performance: É a percepção do cliente com relação ao desempenho do produto ou do serviço no momento da sua oferta ou do seu consumo. Segundo Kotler (2006), um mesmo produto pode apresentar performances diferentes dependendo da percepção do usuário, no entanto, devido à natureza dos serviços, a variação de performance é mais comum e mais abrangente para esse tipo de oferta.
- c) Comparação: Havendo a possibilidade do cruzamento de informações entre as expectativas e a performance, o cliente pode simplesmente efetuar uma comparação entre aquelas, o que gera uma confirmação ou uma desconfirmação.
- d) Confirmação ou Desconfirmação: Caso a performance equivalha à expectativa, o cliente tende a confirmar a sua expectativa. Em caso de diferenciação, existem duas possibilidades. Se a performance for inferior à expectativa, temos que o sentimento do cliente é de desconfirmação

negativa e, naturalmente, se a performance superar a expectativa do cliente, temos o sentimento de confirmação positiva.

- e) Discrepâncias: Baseado na diferença resultante entre as expectativas e a performance de determinado cliente sobre dado produto ou serviço de uma empresa, indica-se o nível de satisfação ou de insatisfação do cliente.

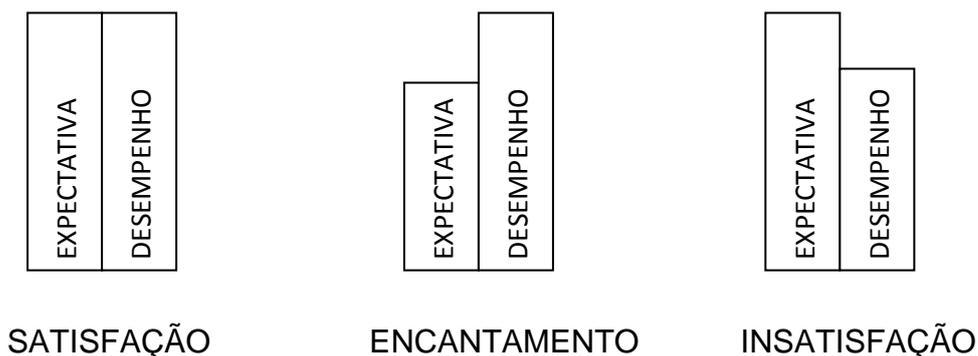


FIGURA 1: COMPARAÇÃO ENTRE EXPECTATIVA E DESEMPENHO.
 FONTE: KOTLER (2006).

3.2.1 Pesquisa de Satisfação do Cliente

Segundo Malhotra (2006), “a pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação de informações, de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing.

Para Rossi e Slongo (1998), a pesquisa de satisfação de clientes funciona como um sistema, em que a entrada corresponderia à contínua posição de um cliente, que avaliaria a performance de dada empresa e, dessa forma, seria possível mensurar a qualidade externa e a performance da organização sob o ponto de vista do cliente.

3.3 VALOR PARA O CLIENTE

Cadeia de valor é um conceito utilizado para a identificação das maneiras de criação de valor ao consumidor. Michael Porter (1979) propôs a ideia de cadeia de valor como ferramenta de identificação de maneiras de possibilidade de criar de valor adicional para o cliente. Segundo Kotler (1998), em um negócio específico, a cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam e ofertam valor e custo, que são atividades que podem ser divididas em cinco atividades principais e quatro atividades de apoio. As atividades principais são as atividades relativas ao processo de recebimento e transporte de matérias na empresa (logística interna); à transformação dessas em produtos finais (operações); à expedição do produto final (logística externa); à comercialização destes produtos finais (ações de marketing e de vendas) e aos serviços pós-venda (assistência técnica e suporte). As atividades de apoio, por outro lado, referem-se à aquisição, ao desenvolvimento tecnológico, à administração de recursos humanos e à infraestrutura organizacional (custos de administração geral e indiretos).

Ainda segundo o autor, o elemento central do processo de marketing é fundamentalmente a troca de valores entre clientes e empresa. Além disso, Kotler aponta que a percepção de valor de todo consumidor é formada compostamente por todos dispêndio de custos e de recursos. O valor total para o cliente seria o conjunto de benefícios que o consumidor espera de um produto ou serviço. O Custo total, ao contrário, é, justamente, o conjunto de custos percebíveis que o consumidor espera de um produto ou um serviço e que o consumidor espera ter para avaliação, obtenção, utilização e descarte daquele. Assim, o valor percebido pelo cliente seria o resultado gerado da diferença entre a avaliação que o cliente faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas.

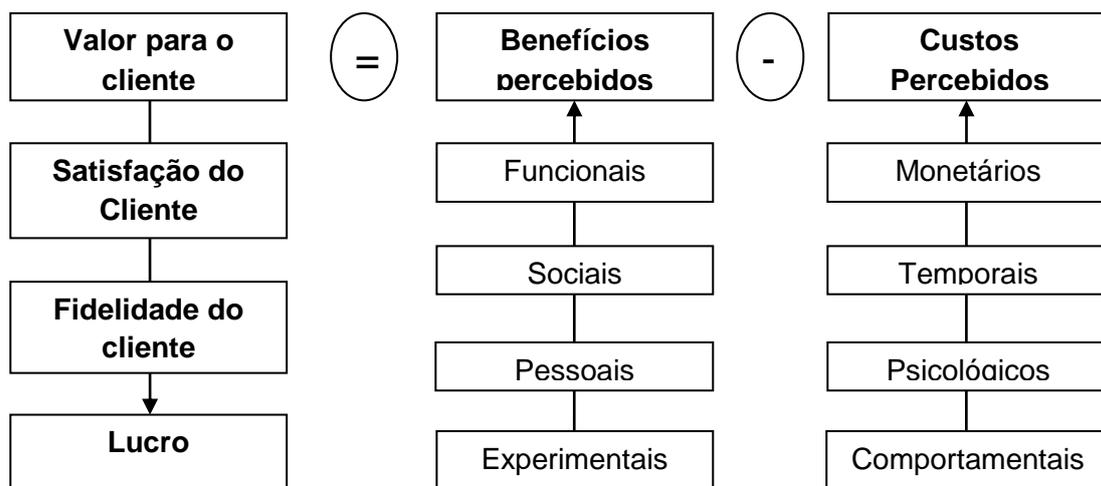


FIGURA 2: VALOR PARA O CLIENTE
FONTE: TREIN, Fernando Luiz, 2004.

Segundo Kotler ainda, uma “Proposta de valor” seria todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, sendo mais do que o simples posicionamento central da oferta. Além disso, o Sistema de entrega de valor incluiria todas as experiências que o cliente tem ao longo do processo de obter e usar a oferta.

3.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Kotler (2006), o ponto inicial para a compreensão do comportamento do consumidor é o entendimento das características do consumidor, dos estímulos ambientais e de marketing que interferem o seu posicionamento puro, e dos processos de decisão que o levam a determinadas decisões de compra. Ainda segundo o autor, o campo do comportamento do consumidor estuda elementos da sociedade (pessoas, grupos e organizações) sequencialmente selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias e experiências usados para satisfazer suas necessidades e seus desejos.

Analogamente, Schiffman e Kanuk (2000) expuseram que o estudo do comportamento do consumidor é o estudo dos meios pelos quais indivíduos dispõem seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em artigos relacionados ao consumo, englobando o estudo dos itens adquiridos por consumidores, além dos motivos para compra, seu momento de compra, sua frequência de compra, seu local ou método de compra e sua frequência de uso.

3.4.1 Processo de Compra

De acordo com Kotler (2006), o processo de decisão de compra de compra do consumidor passa por cinco etapas, conforme é descrito no “modelo de etapas” a seguir: o reconhecimento do problema, a busca de informações, a avaliação de alternativas, a decisão de compra e o comportamento pós-compra.

3.4.1.1 O Reconhecimento do Problema

O processo de compra inicia quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade, que pode ser provocada por estímulos internos (fome, sede, sexo, por exemplo) ou externos (admiração de bens de outras pessoas ou interferências de campanhas de marketing e peças de propaganda). Os profissionais de marketing devem identificar as circunstâncias desencadeadoras de determinada necessidade coletando informações entre vários consumidores, podendo, assim, desenvolver estratégias de marketing que provocam o interesse do consumidor.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o reconhecimento do problema ocorre exatamente no momento em que uma pessoa sente uma

diferença entre o estado desejado das coisas e a situação real que seja suficiente para o despertar ou a ativação do processo decisório.

3.4.1.2 Busca de Informações

De acordo com Kotler (2006), o consumidor interessado tende a buscar mais informações, sendo possível fazer uma distinção entre dois níveis de interesse:

- Atenção elevada: Estado de busca mais moderado. Nesse nível, o indivíduo é relativamente mais receptivo a informações que podem o influenciar no processo decisório por um bem ou por um serviço.

- Busca ativa de informações: Estado de busca extremamente elevado. O indivíduo busca ativamente informações em fontes diversas para, então, tomar decisão.

As fontes de informação do consumidor dividem-se em quatro grupos:

- Fontes pessoais: família, amigos, conhecidos.

- Fontes comerciais: propaganda, vendedores, representantes, embalagens, mostruários.

- Fontes públicas: meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo.

- Fontes experimentais: manuseio, exame, uso do produto.

Ainda segundo o autor, existe uma certa variação entre a quantidade relativa e a influência dessas fontes de informação de acordo com a categoria de produtos e de serviços, assim como, as características do comprador.

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2000), existe a possibilidade de caracterização dessa busca em três dimensões:

- grau (quantidade de busca);
- direção (conteúdo da busca);
- sequência (ordem com que a busca é realizada).

3.4.1.3 Avaliação de Alternativas

Kotler (2003) expõe que o consumidor forma julgamentos em uma base racional e consciente, ou seja, de forma cognitivamente orientada: primeiramente, o consumidor busca suprir uma necessidade própria; segundo, julga determinados benefícios na escolha do produto; a seguir, o consumidor entende cada produto como um conjunto de atributos que possuem diferentes capacidade de entrega de benefícios para satisfazer aquela necessidade, inclusive, variando de acordo com o produto.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000), existem diferenças alternativas possíveis, dentre as quais o consumidor utiliza alguns critérios para a escolha do seu produto, como a qualidade percebida, a empatia com a marca, o uso de determinados recursos na produção do bem, dentre vários outros.

3.4.1.4 Decisão de Compra

Na etapa de avaliação, o consumidor estabelece certa ordem preferencial entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas, podendo atravessar cinco subdecisões: decisão por marca, decisão por revendedor, decisão por quantidade, decisão por

ocasião e decisão por forma de pagamento. Cabe ressaltar que neste momento, o consumidor é suscetível à influência de diversos fatores, como a atitude dos outros e os fatores situacionais.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), existe uma outra forma de segmentação da decisão de compra: totalmente planejada, caracterizada pela determinação do produto e da marca, por exemplo, antecipadamente; parcialmente planejada, quando há a intenção de compra, entretanto, a escolha da marca ainda é desconhecida; e não-planejada, representada pela situação quando a marca e o produto são efetivamente escolhidos no ponto de venda, normalmente, uma compra por impulso, em que as influências no ambiente de compra são extremamente significativas para o processo decisório.

3.4.1.5 Comportamento Pós-compra

Após a realização da compra, o consumidor efetuará a comparação habitual entre as expectativas que possuía antes da compra e do uso do produto ou serviço e o desempenho percebido. Assim, evidentemente, o consumidor se sentirá satisfeito, se suas expectativas forem devidamente correspondidas, quando os níveis se equivalem; encantado, caso superem o desempenho; e insatisfeito, se, por ventura, o desempenho apresentar-se inferior às expectativas previamente experimentadas pelo consumidor. Assim, Kotler aponta que, normalmente, após a compra, o consumidor pode experimentar dissonância cognitiva, que significa que ele pode estar sujeito a influências externas com relação ao produto ou ao serviço que ele adquiriu ou semelhantes e, dado o resultado da diferença entre o desempenho e as suas expectativas pode tornar-se mais fiel à marca, se influenciado positivamente ou até mesmo o contrário, podendo substituí-la, em caso de influências externas direcionando para a experimentação de produto, serviço, marca diferente. Dessa forma, é extremamente necessário buscar entender o sentimento do consumidor também após a efetuação da compra e consumo do produto,

através de monitoração da satisfação, planejando ações para promover a retenção deste indivíduo, bem como aprimorar pontos necessários, de modo a aumentar o grau de convencimento de outros potenciais consumidores.

3.4.2 Fatores Influenciadores do Processo de Compra

Segundo Kotler (2006), o comportamento de compra é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos:

3.4.2.1 Fatores Culturais

A cultura é, segundo o autor, o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa, desempenhando um papel de extrema influência sobre os indivíduos e, por conseguinte, sobre os seus comportamentos enquanto consumidores, haja vista que a sociedade é educada para compreender e admirar um conjunto de crenças, de valores e de costumes estabelecidos, mas metamórficos, que a regem, a moldam e a guiam indiretamente. Neste processo de aprendizagem, o indivíduo é influenciado pelos aspectos ambientais, internalizando-os.

3.4.2.2 Fatores Sociais

O comportamento do cliente, assim como é afetado pelos fatores culturais, é influenciado pelos fatores sociais, representados por grupos de referência, família, papéis sociais e status, por exemplo. Segundo Kotler (2006), os grupos de referência são aqueles capazes de exercer influência

direta ou indireta sobre o comportamento de determinado indivíduo. A família, por representar um papel social extremamente importante no processo de formação de cada indivíduo, é um dos fatores mais significativos, em razão da educação das crenças e dos valores da sociedade, normalmente, apresentando variações mínimas, consideradas necessárias pelos membros da família, que invariavelmente influenciam o comportamento do indivíduo enquanto consumidor.

3.4.2.3 Fatores Pessoais

Indivíduos podem reagir de maneiras diferentes a um mesmo estímulo, em condições ambientais similares ou idênticas, haja vista que em seus processos de formação receberam diversas influências distintas, além de possuírem fatores pessoais que interferem nesse resultado, contribuindo variadamente. Dentre os fatores pessoais, podemos citar: a idade e estágio no ciclo de vida, considerando transições e mudanças na vida e o surgimento de novas necessidades; a personalidade, pois, assim como os indivíduos, as marcas possuem personalidades, sendo, assim, importante a combinação entre elas para o sucesso da marca; o estilo de vida, ou seja, o padrão de vida de uma pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões; as condições econômicas, o nível de educação, dentre diversas outras.

3.4.2.4 Fatores Psicológicos

Kotler (2006) argumenta que processo decisório de escolha de marcas e de produtos também é influenciado por fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

O fator “Motivação” será tratado separadamente a seguir, no item 3.5.5, em razão da importância para o tema debatido neste trabalho.

Assim, o segundo fator psicológico, a percepção é, para o autor, o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo, dependendo não somente de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas das pessoas. O consumidor elabora uma atitude em relação a um determinado produto de acordo com a sua percepção, enquanto que outro indivíduo pode ter outra percepção e, assim, também outra atitude, ainda que tenha recebido os mesmos estímulos que a pessoa anterior.

Já a aprendizagem descreve mudanças no comportamento individual, provenientes de experiência, incluindo, ainda, alterações de atitude, de emoções, de critérios de avaliação ou de comportamento, sendo produzida por meio da atuação recíproca de impulsos, de estímulos, de sugestões, de resposta e de esforço.

Por último, a memória pode ser classificada de duas formas: memória de curto prazo (repositório temporário de informações) e de longo prazo (repositório duradouro). A estrutura de memória de longo prazo de maior aceitação geral é baseada em um modelo do tipo associativo, onde qualquer tipo de informação pode ser armazenada, incluindo informações verbais, visuais, abstratas ou contextuais. O marketing pode ser visto como o processo que garante aos consumidores ter a experiência de produto e serviço aprovada, para que as estruturas de marca sejam criadas e mantidas em sua memória.

3.4.2.5 Motivação

Schiffman (2000) descreve motivação como a força motriz inerente aos seres humanos capaz de conduzi-los à ação.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), uma necessidade é ativada e sentida no momento em que é possível estabelecer diferença suficiente entre o estado desejado e o estado real.

Similarmente, motivação é, de acordo com Kotler (2006), a necessidade quando atinge determinado nível de intensidade, suficientemente importante para levar a pessoa à ação.

Três das mais conhecidas teorias sobre a motivação humana – as teorias de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg – implicam distintamente sob as análises do consumidor e sob a estratégia de marketing.

- a) A teoria de Freud: Segundo Freud, as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações, ou seja, ao ir ao estádio, os torcedores não reagem unicamente às possibilidades geradas pelo Grêmio ou pelo Inter, mas, também, a outras, menos conscientes.
- b) A teoria de Maslow: Conforme Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em hierarquia, da mais urgente, na base, para a menos urgente, evidentemente, no topo. Em ordem de importância, elas são as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. As pessoas tentam satisfazer as necessidades mais básicas e, tendo concluído esta etapa, buscam migrar para a seguinte e, assim, sucessivamente. Esta teoria auxilia os profissionais de marketing como produtos distintos podem se encaixar nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.

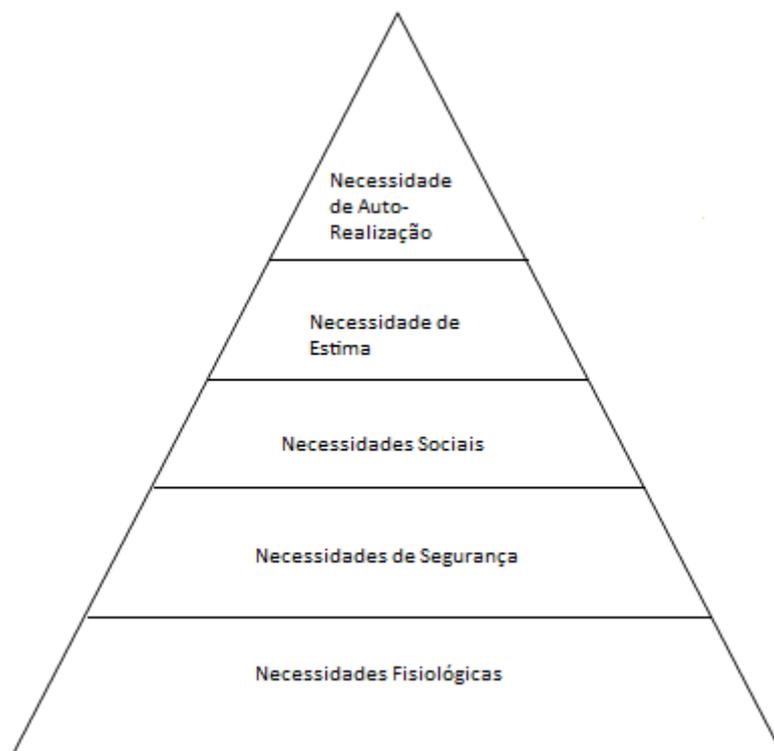


FIGURA 3: HIERARQUIA DE MASLOW

FONTE: KOTLER (2000)

- c) A teoria de Herzberg: Herzberg desenvolveu a teoria de dois fatores, basicamente, os “satisfatores” (fatores que causam satisfação) e os “insatisfatores” (logicamente, fatores que causam insatisfação). Segundo o autor, para existir a motivação de uma compra é necessário a clara visualização dos satisfatores, não sendo necessária simplesmente a ausência de insatisfatores. Assim, devemos entender que para motivar uma compra, devemos, evidentemente, minimizar os insatisfatores e otimizar os satisfatores, além, é claro, de apresentá-los de maneira clara para que sejam perceptíveis aos clientes.

As necessidades podem ser divididas de outras formas: as necessidades utilitárias, que consideram os atributos e os benefícios objetivos e funcionais do produto (MOWEN; MINOR, 1998), e as necessidades hedônicas, que consistem em respostas, prazeres, fantasias e considerações estéticas subjetivas (ENGEL; BLACKWELL E MINIARD, 2000). No entanto, segundo os

últimos autores, normalmente, os consumidores tendem a simultaneamente sentirem ambas no processo de decisão de compra, haja vista que as pessoas são motivadas racionalmente e emocionalmente.

De acordo com Kotler (2006), cabe aos profissionais de marketing, então, identificar as circunstâncias que desencadeiam determinada necessidade, para desenvolver estratégias de marketing que provoquem o interesse do consumidor.

Além da aproximação, a associação do torcedor ao clube traz vantagens a ambos. Para o torcedor, há preferência na compra de ingressos, preços mais baixos e outros benefícios, como espaços reservados no site do clube, revistas mensais etc.; para o clube, é uma forma de garantir bom público em cada jogo e uma arrecadação maior advinda das mensalidades. Por exemplo, a Revista Placar estima que clubes como o Internacional adicionam aos seus cofres entre 2 e 3 milhões de reais por mês com as mensalidades pagas pelos sócios.

3.5 LEALDADE

Oliver (1999) define lealdade como sendo um compromisso profundo de compra ou recomendação repetidamente de determinado produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais nos indivíduos durante o processo. Ainda segundo este autor, a lealdade é desenvolvida em fases distintas.

Primeiramente, o consumidor torna-se cognitivamente leal. Esta fase é caracterizada por ser um estágio de estabelecimento de comparações entre marcas e produtos, em que o indivíduo, considerando e sendo influenciado pelas informações disponibilizadas e os benefícios e os custos percebidos, escolhe a alternativa que entende apresentar maior valor.

No entendimento de Oliver, esta fase deve ser considerada uma “lealdade fantasma”, uma vez que não existe uma clara ligação a uma marca, mas, sim, a determinação de qual possui maior valor para o cliente em dado momento. A cognição, então, resultante da avaliação das alternativas pode ser baseada na aprendizagem de situações de consumo semelhantes ou em experiências recentes do consumidor. À medida que existe o processamento da satisfação com o produto ou com o serviço, esta sensação é incorporada à experiência do consumidor, iniciando estado de afeto com o produto, levando à fase seguinte de lealdade.

A segunda fase de lealdade, a lealdade afetiva, é associada ao desenvolvimento de uma atitude positiva em relação a uma marca, construída a partir do acúmulo de satisfação após sucessivas experiências favoráveis de consumo. Nesta fase, o comprometimento com a marca é codificado na mente do consumidor como cognição e afeto, que, segundo o autor, normalmente, não é sujeito à contra-argumentação, ao contrário do que ocorre com a primeira. No entanto, ainda que a lealdade afetiva seja menos sujeita à desaprovação e à substituição, posteriormente, em relação à lealdade cognitiva, continua sendo sujeita a alterações comportamentais. A lealdade afetiva é sustentada por julgamentos de satisfação, pelo envolvimento, pelo afeto, pelo gosto e pela preferência e pela consistência cognitiva.

A fase seguinte de lealdade é denominada lealdade conativa, sendo formada por sucessivos eventos de afeto positivo em direção à marca.

A lealdade conativa consiste no estado de lealdade que contém a presença de um intenso comprometimento do consumidor em recomprar a marca, sendo, inclusive, semelhante à motivação, pois é caracterizado apenas pela presença da intenção. Esta fase continua sendo também suscetível à persuasão, à deterioração do desempenho e, eventualmente, experimentação de marcas substitutas, sendo sustentada pelo comprometimento e consistência cognitiva. Portanto, nesta fase, o indivíduo apresenta ainda maior comprometimento com a marca em relação às fases anteriores, mas não evita

substituí-la e experimentar outra. Em suma, a empresa consistentemente entregou valor suficiente para criar o desejo de recompra no consumidor, que dispõe da intenção comportamental para fazê-lo, não significando que, efetivamente, o fará.

A última fase de lealdade, a lealdade de ação, é caracterizada, então, pela efetivação da intenção em ação. Esta fase difere-se da anterior devido ao fato do consumidor transformar a motivação para compra em prontidão para agir, acompanhada, inclusive, de um desejo adicional de superação de objeções que podem inviabilizar a concretização da compra. E, à medida que esta ligação entre consumidor e marca é repetida, uma “inércia de ação” é desenvolvida, facilitando a compra (OLIVER, 1999).

Os antecedentes dessa fase de lealdade são: inércia (grau de contentamento do consumidor com determinada marca que reduz substancialmente a busca e a necessidade por informações de marcas substitutas) e custos irrecuperáveis. As vulnerabilidades desta fase, segundo o autor, são a deterioração da marca em eventos futuros e a indisponibilidade insuperável da marca.

No quadro a seguir, são categorizadas as fases da lealdade apresentadas por Richard Oliver, seus marcadores e suas vulnerabilidades:

FASE DE LEALDADE	MARCADOR	VULNERABILIDADE
1. COGNITIVA	Informação sobre as características.	Avaliações e reavaliações dos atributos e das características dos competidores. Deterioração do desempenho. Busca por variedade e experiências de forma voluntária.
2. AFETIVA	Gosto.	Não-satisfação induzida de forma cognitiva. Preponderância do gosto em relação à concorrência criados a partir do imaginário ou de associação. Busca por variedade e experiências de forma voluntária. Deterioração do desempenho.
3. CONATIVA	Intenção	Persuasão contra-argumentativa. Experiências induzidas e sem intenção. Deterioração do desempenho.
4. AÇÃO	Inércia	Indisponibilidade. Deterioração de desempenho.

FIGURA 4 “FASES DA LEALDADE E AS CORRESPONDENTES VULNERABILIDADES
Fonte: OLIVER, Richard. 1999.

Segundo o autor, os concorrentes provocam induções de não-satisfação aos consumidores, pois a superioridade do produto em relação aos seus concorrentes é a forma mais simples e vulnerável de lealdade, haja vista que não existe comprometimento com a marca, principalmente, além das razões anteriormente descritas. Com o amadurecimento do nível de lealdade, o consumidor desenvolve uma capacidade de ater-se paulatinamente menos aos esforços externos de marketing provenientes da concorrência, fortalecendo o laço de comprometimento.

Corroborando com Oliver, Kotler (2006) argumenta que os consumidores possuem níveis variados de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas e o segredo com o intuito de geração de um nível excepcional de fidelidade seria entregar um alto valor para o cliente consistentemente.

3.6 PAIXÃO

Segundo Nelson Rodrigues (1997), dramaturgo e jornalista, “Amar é ser fiel a quem nos trai”, estabelecendo o seu posicionamento com relação ao amor existente entre o torcedor e o seu time de futebol. Há quem diga que o maior sentimento que um cliente pode sentir por uma marca é exatamente o amor incondicional do torcedor por seu respectivo clube, muitas vezes, incompreensível, para quem não gosta de futebol, ou gosta por falta de opção. Este sentimento é justamente o sonho de qualquer empresa. E, incrivelmente, o resultado dele ser assim não tem muito a ver com as ações desenvolvidas para estabelecer um relacionamento consistente entre clube e torcedor. Atualmente, existem esforços que atuam neste sentido, buscando esta proposta, diferentemente do ocorrido em um passado até recente.

Através da gestão da marca, o ativo mais valioso de uma empresa, é possível criar vínculos entre clientes e empresa.

Tom Peters, em seu livro “Re-Imagine”, afirma que “Branding é nada mais, nada menos do que coração. Trata-se de paixão (...) com o que se importa.” Criar uma marca não se limita a representar algo e identificar o valor, mas, também, criar conexão emocional com clientes que reforce a marca da organização no coração e na alma de modo que todos interajam com a mesma.

Scott Talgo, especialista em Branding, afirma: “Uma marca que conquista sua mente garante uma atitude. Uma marca que conquista seu coração garante um compromisso”.

4 MÉTODO

Segundo Gil (1999), a pesquisa pode ser entendida como o processo formal e sistemático para desenvolvimento de trabalhos científicos, tendo como principal objetivo a busca por respostas para o problema considerado no trabalho, empregando procedimentos científicos adequadamente.

Com o intuito de atingimento dos objetivos propostos para este estudo, os procedimentos metodológicos desse trabalho compreendem, em razão do seu caráter sequencial, lógico e claro, basicamente, aqueles descritos e sugeridos pelo autor Naresh Malhotra: Levantamento e análise de dados secundários, através de pesquisa exploratória, com o objetivo de compreensão do problema, de modo a maximizar a precisão do desenvolvimento do trabalho; Pesquisa qualitativa, alicerçada em entrevistas com públicos de interesses e conhecimento sobre o assunto; Posteriormente, Análise dos dados, apresentando, então, resultados, inferências, hipóteses e sugestões acerca do assunto que contribuam para a geração de valor por parte dos clubes para o seu público interessado, sobretudo, os seus torcedores; Segundo o autor, na pesquisa, constam detalhadamente as etapas necessárias para a obtenção de informações para a resolução do problema, através de um planejamento estruturado, capaz de assegurar a realização do projeto de pesquisa eficaz e eficientemente.

A estratégia selecionada para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo exploratório, haja vista que os métodos empregados para a aplicação deste são flexíveis e apropriados para as etapas iniciais de investigação sobre temas complexos e de variáveis múltiplas e interdependentes. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é utilizada para as circunstâncias onde a acurácia na definição do problema, a identificação de cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais é necessária.

Assim, entendo que a pesquisa exploratória apresenta-se oportuna e adequada.

Malhota (2001) define pesquisa qualitativa como “metodologia não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema”, caracterizando-se pelo levantamento de informações e atributos, sem a quantificação destes. A análise qualitativa é etapa inicial do levantamento primário dos dados.

O estudo será comparativo, amparado pelo método de pesquisa qualitativa utilizado nessa pesquisa, que será representado pela análise de dados secundários e pelas entrevistas em profundidade, tanto individualmente, com sócios de ambos os clubes e com a gestora de marketing do Grêmio, Michelle Billo, quanto em grupo, através do Discussion Group, realizado com alunos do curso de Gestão de Futebol Profissional, da Unisc, realizado no S.C. Internacional.

4.1 DADOS SECUNDÁRIOS

Segundo Malhotra (2006), os dados secundários são os dados que já foram levantados e coletados para objetivos distintos do estudado. Assim, para o desenvolvimento deste trabalho, serão coletados dados referentes ao processo de gerenciamento do relacionamento com clientes em seus respectivos endereços eletrônicos ou *websites*, bem como quaisquer publicações e outros trabalhos que abordarem temas semelhantes ao versado neste estudo, além de mídias sociais e sites de relacionamento, devido à participação ativa dos torcedores, diariamente, de forma espontânea, exprimindo opiniões sobre as questões tratadas entre a relação clube-torcedor de futebol.

Ainda de acordo com o autor, o exame dos dados secundários disponíveis é etapa anterior à coleta de dados primários, que somente deve ter

seu início a partir do esgotamento das fontes de dados secundários, que, futuramente, servirão, também, para o desenvolvimento dos roteiros a serem trabalhados nas entrevistas em profundidade com gestores, bem como com sócios de ambos os clubes.

4.1.1 Documentos Internos

Na monografia da também estudante do curso de administração de empresas, desta faculdade, PAVLAK, Juliana (2009), consta um quadro que apresenta as ações de relacionamento que seriam executadas, naquele ano, pelo quadro social do S.C. Internacional, conforme segue abaixo. Neste mesmo estudo, ela salienta que a retenção dos sócios é, sim, uma preocupação já existente entre os diretores de marketing, segundo estes, pois a receita advinda da gestão dos relacionamentos é a garantia de saúde financeira, assim como notoriedade internacional pela representação de mais de 100.000 sócios, configurando, assim, o clube como líder no número de sócios no cenário nacional e, simultaneamente, sexto colocado em âmbito mundial.

ATIVIDADES	Público-Alvo	Frequência
Sorteio de ingressos para jogos	Sócio Contribuintes	Esporádico
Realização de área VIP antes de jogos importantes	Todos os torcedores (desconto de 50%)	Esporádico
Sorteio de ingressos para a área VIP	Sócios	Esporádico
Sorteio de ingressos para shows - Gigantinho	Sócios	Esporádico
Sorteio de prêmios no intervalo de 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	Semestral
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 (50% para sócios)	Permanente
Copa do Centenário	Sócios e torcedores	Evento Único

TABELA 1: Atividades de Relacionamento com Sócios

FONTE: PAVLAK, Juliana (2009)

Ainda segundo a autora, os dirigentes do S.C. Internacional afirmaram que o estudo realizado através de uma pesquisa de satisfação junto aos sócios, em 2007, apresentou que os sócios preferiam premiações experienciais em detrimento de premiações materiais, o que estimulou o clube a desenvolver suas ações pautadas neste desejo, beneficiando os sócios através de atividades ligadas ao clube, inclusive, inserindo-os em eventos cotidianos do clube, o que é, evidentemente, anseado por todos e não possui um preço específico. Como exemplo, a autora cita a entrega de premiações de sorteios na sala de troféus do clube, eventualmente, por membros da direção e da presidência, mostrando que o planejamento das atividades é realizado de modo a tornar cada uma delas especial e querido pelos sócios, apresentando

elementos e locais surreiais para estes, vinculando-os ainda mais ao clube, aumentando o desejo dos demais, a custos relativamente baixos e, assim, desenvolvendo o sentimento de paixão dos torcedores por seu respectivo clube.

4.1.2 Quadro-social – Modalidades de Associação do Internacional

Com relação às formas de associação aos clubes de futebol, o quadro social dos clubes foi contatado para verificar as modalidades de associação, bem como seus deveres e seus direitos, que, inclusive, são previstos nos estatutos dos respectivos clubes.

Quanto ao Inter, há duas possibilidades de associação, o Sócio do Exterior e o Sócio Contribuinte Campeão do Mundo:

4.1.2.1 Sócio do Exterior

A paixão pelo Inter nunca teve fronteiras. Existem colorados espalhados nos mais distantes lugares do mundo que não se desligam da rotina vivida pelo 'Campeão de Tudo'. Mesmo longe do Beira-Rio, muitas vezes estes torcedores querem fazer parte do gigantesco quadro social do Inter que já ultrapassou os 100 mil associados.

A única maneira de se associar ao Inter fora do Brasil é pela internet. Para facilitar o cadastro dos sócios que residem no Exterior, o Clube está disponibilizando uma modalidade específica, o 'Sócio Internacional'. O cadastro é super facilitado. Depois de concluído o preenchimento dos campos, basta aguardar o envio de um e-mail de confirmação que passará todas as informações de como o novo sócio colorado deverá proceder para contar com as vantagens.

O processo de associação é bastante simples, com o seu formulário de inscrição podendo ser rapidamente preenchido, sendo necessário o preenchimento dos dados pessoais, dos dados residenciais, dos dados do endereço de cobrança e da forma de pagamento, que abrange o número de parcelas a serem pagas para a anuidade, além, é claro, do modo de pagamento por boleto, por débito em conta, por depósito ou, ainda, por atendimento online, conforme quadro disponibilizado em anexo.

4.1.2.2 Sócio Contribuinte Campeão do Mundo

É a forma usual para associação ao clube, tendo substituído a modalidade Sócio Contribuinte, em 2006, haja vista que o número de sócios havia superado a capacidade máxima do estádio, não sendo possível, em uma eventualidade, a garantia do ingresso de todos no estádio, muito embora esta fosse a promessa e o direito para esta categoria, que era caracterizada pelo simples pagamento de uma mensalidade, o que já garantiria o direito ao acesso. Hoje, portanto, devido à limitação física, além da rentabilidade, pois não é realizado apenas um pagamento fixo e, sim, o direito a 50% de descontos, a forma usual para associação ao clube é a de Sócio Contribuinte Campeão do Mundo, que pode ser caracterizada da seguinte maneira:

- a) Valor do cartão do sócio: R\$ 20,00 (pagamento único);
- b) Mensalidade reduzida, no valor de R\$ 22,00;
- c) Preferência na aquisição do ingresso em qualquer localidade do estádio, sujeito à disponibilidade. A compra do ingresso com 50% de desconto é extremamente fácil, com diversas opções para efetuar o pagamento, abrangindo o número de parcelas a serem pagas para a anuidade, além, é claro, do modo de pagamento por boleto, por débito em conta, por depósito ou, ainda, por atendimento online. Além disso, existem diversas formas de adquirir o ingresso, que podem ser traduzidas como pontos de venda: No Beira-Rio (Bilheterias), Internet (Disponível no site do Internacional link para compra, através da parceria Ingresso.com), Televendas (Disponível através do telefone 4003.2330), Lojas Americanas e Lojas Blockbuster (todos os estabelecimentos em Porto Alegre ou na Grande Porto Alegre). Nas compras pela internet, televendas e quiosques Americanas.com, a forma de pagamento é cartão de crédito. Habilita automaticamente o cartão de sócio, sem necessidade de troca por ingresso. Em breve, possibilidade de pagamento por cartão de débito.

- d) Recebimento, sem custo adicional, da Revista do Inter: publicação mensal oficial do clube;
- e) Terá acesso a local restrito a sócios no site;
- f) Direito a participar da Rede colorada de descontos, que são estabelecimentos comerciais conveniados com o clube, oferecendo vantagens e descontos aos sócios;
- g) Participação em sorteios e promoções destinadas aos sócios;
- h) Tem direito a voto, nos prazos legais, e participação ativa na política do clube. Lembrando que o sócio pode eleger o presidente e os conselheiros;
- i) Desconto no Beira-Rio, em dias de jogos;
- j) Desconto na Academia Beira-Rio e nas aulas de hidroginástica e natação.

4.1.3 Quadro-social – Modalidades de Associação do Grêmio

A nova campanha de sócios do Grêmio quebra paradigmas com relação aos benefícios e as vantagens ofertadas atualmente, pois, para parâmetros do clube, esta abordagem é nova, ainda que já seja utilizada por diversos outros clubes de futebol, inclusive, o Internacional.

Semelhantemente ao que ocorreu com o Internacional, embora com um processo relativamente mais tardio e mais lento, o Grêmio aboliu a modalidade de sócio que possibilitava o ingresso a todos os jogos com o simples pagamento de uma mensalidade fixa. As razões são idênticas às do Inter, muito pelo fato dos clubes compartilharem visões, informações e ideias sobre a forma de relacionar-se com o seu público: limitação da capacidade física do estádio, inviabilizando que todos os sócios tenham o direito a ingressar no estádio eventualmente, assim, existe, sim, hoje, a preferência para adquirir o ingresso com 50% de desconto antes do torcedor comum, não associado ao clube. Além desta razão, observou-se, também, que a receita total gerada seria

maior sob esta forma, pois, ainda que o valor da mensalidade seja quase a metade do anterior, o departamento de marketing do Grêmio percebeu que diversos torcedores não se associavam ao clube, pois a mensalidade fixa possuía um preço percebido alto, inviabilizando, por vezes, a associação. Assim, mais torcedores se associariam ao clube, embora não frequentassem os jogos consistentemente, mas aproveitariam os benefícios atribuídos a cada sócio. Torcedores do interior, em comunidades do site de relacionamento Orkut entendem, em grande número, que esta alteração é interessante para eles, pois demonstram a vontade de auxiliar o clube do seu coração, mas as circunstâncias de comparecerem raramente aos jogos e não possuírem qualquer benefício, portanto, ainda que sócios do clube, afugentava deste público a ideia de tornar-se sócio e, principalmente, manter-se como tal.

4.1.3.1 Sócio Torcedor Gremista

Nesta modalidade, a Sócio Torcedor Gremista, então, com o pagamento da mensalidade de R\$33,00, o sócio tem direito a:

- a) Desconto de 50% e preferência na compra de ingresso 72 horas antes do jogo. O desconto pode ser inferior, dependendo do regulamento da competição.
- b) Voto.
- c) Participação em promoções, descontos e sorteios
- d) Após a confirmação do pagamento, existe um prazo de 7 dias úteis para o processamento de dados.
- e) “Tour tricolor” pelo estádio Olímpico Monumental e suas dependências, com um guia instruído.
- f) “Encontros com a Diretoria” – Palestras, aos sábados, sobre assuntos diversos pertinentes ao clube.
- g) “Programa do sócio”, na GrêmioTv.
- h) “Programa do sócio”, na GrêmioRádio.

- i) “Sócio Comentarista” – Um associado é aleatoriamente escolhido para comentar, pela GrêmioRádio, durante a transmissão de um jogo.
- j) “Sócio Gremista tem lugar de honra” – Três associados sorteados, com direito a acompanhante, vão assistir ao jogo na tribuna de honra.
- k) “Sócio na Coletiva” – No final das partidas, 5 associados previamente inscritos serão convidados a assistir a entrevista coletiva com técnico e com jogadores.
- l) “Criança entra em campo” – Filhos, netos, sobrinhos ou afilhados entram em campo com o time no gramado, tornando-se “Sócios Infantis do Grêmio”.
- m) “Parabéns ao Sócio” – Sócios aniversariantes podem, durante o intervalo dos jogos no estádio Olímpico, adentrarem o campo e tirarem fotos.
- n) Sócio no “Conversa Tricolor”, da Grêmio Tv – O programa que antecede à transmissão dos jogos conta com a presença de 2 sócios previamente inscritos para participar.
- o) Sócio, faça parte do Exército Gremista – Ao participar do Exército Gremista, o sócio tem ainda mais vantagens e descontos na Grêmio Mania e no programa Artilharia Tricolor, bastando a simples atualização do cadastro.
- p) “Camisa autografada por seu craque” – Todos os meses, 5 sortudos ganharão camisas oficiais do Grêmio, autografadas pelo jogador preferido.
- q) Programa “Artilharia Tricolor” - No programa Artilharia Tricolor, o sócio acumula pontos no plano de vantagens, chamados “gols”, e troca por produtos oficiais do Imortal Tricolor, sempre que paga a sua mensalidade, compra na Grêmiomania do Olímpico ou na Loja Virtual, compra ingressos para jogos no Olímpico, fizer aniversário.

Formas de Pagamento disponíveis:

- a) Cartão de crédito: Mastercard, Diners, American Express, Visa, Banricompras pré datado.
- b) Cartão de débito: Visa Electron (Bradesco) e Banrisul (Banricompras débito)

c) Boletim

4.1.4 Participação em Eventos e Seminários Esportivos

O Grêmio FBPA, no ano de 2009, oportunizava que seus sócios, desde que com a mensalidade paga corretamente, participassem de um evento brilhante: encontros com a direção. Durante as manhãs de todos os sábados, os sócios assistiriam a uma palestra dinâmica, quase uma mesa-redonda, acerca de diversos assuntos de interesse do clube, efetuando perguntas e questões ao vivo para os gestores do clube do seu coração, gratuitamente. A inscrição era bastante simples, podendo ser feita pela internet, para garantia de lugar no evento, ou mesmo presencialmente, antes do início do evento. Em um dos eventos, em 2009, foi debatida a questão do gerenciamento dos sócios e, o diretor de marketing do clube, à época, hoje, vice-presidente, afirmou que o clube havia iniciado uma reformulação no seu processo de gerenciamento dos seus sócios e dos seus torcedores, oferecendo maiores vantagens e benefícios, sem onerar o clube, de modo a aumentar a participação das receitas advindas dos sócios.

4.1.5 Estudos Realizados Anteriormente

A contribuição fornecida pela pesquisa de mercado realizada pela turma de Pesquisa de Marketing, do curso de Administração de Empresas da UFRGS, no primeiro semestre de 2009 foi de grande valia, haja vista a qualidade e a profundidade de sua abordagem relativamente para a escassez de estudo da área. Esta pesquisa teve como objetivo identificar possíveis diferenças na estrutura de consumo entre os torcedores da dupla grenal e os seus resultados também foram levantados e analisados para auxílio no

desenvolvimento deste estudo. A pesquisa determinou, de uma maneira geral, que a estrutura de consumo das duas torcidas é extremamente semelhante, não havendo, portanto, diferença.

4.1.6 Observação Informal

O método de observação informal foi amplamente utilizado no processo, de formas extremamente distintas, que culminaram em uma maior compreensão da complexidade das variáveis envolvidas no estudo do problema, o que dificilmente ocorreria, caso esse método fosse utilizado de uma maneira mais simples, pois algumas informações foram obtidas, devido ao contato direto e diário com diversas fontes, durante longo período.

Assim, diversas formas de contato com informações ligadas ao futebol, ao produto futebol e aos negócios relacionados ao futebol fazem parte da rotina do pesquisador, como revistas, jornais, *websites* esportivos, *websites* de marketing esportivos e *websites* de clubes, federações, , confederações, fornecedoras de material esportivo, que, inclusive, concluiu, concomitantemente, com o término deste trabalho, o curso de extensão universitária de Gestão Profissional de Futebol, promovido pelo S.C. Internacional, durante 120 horas, com a atuação de membros do próprio clube em cada uma das suas áreas de atuação, bem como ex-funcionários do clube, que, hoje, atuam como consultores em suas áreas.

4.1.7 Comunicação

A American Marketing Association (AMA, 2008) define o conceito de marketing da seguinte maneira: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, entrega e a troca de

ofertas que tenham valor para os clientes, usuários, parceiros e a sociedade em geral.” O desenvolvimento do sentimento de paixão por um clube deve-se também ao trabalho da área de marketing de um clube de futebol quando comunica o valor criado a ser entregue para seus respectivos clientes. A forma de propagação da mensagem variou consideravelmente ao longo dos anos, em virtude do advento da tecnologia e das novas formas exigidas pelos próprios consumidores, refletindo, inclusive, em sua relação com seu clube de futebol. O conceito trabalhado para a comunicação do valor, entretanto, variou menos significativamente. Os clubes de futebol sempre utilizaram-se do conceito paixão para motivar seus torcedores a frequentarem os estádios. Recentemente, no entanto, algumas modificações ocorreram, pois os indivíduos possuem diversas possibilidades de entretenimento, que não o futebol, para o seu horário de lazer. Além disso, a percepção é a de que os preços dos ingressos, amplamente comentados pela imprensa esportiva e, também, pelo público-geral, são relativamente altos para a comunicação de que é interessante ir ao estádio de futebol simplesmente por causa da paixão. Hoje, os clubes iniciaram a utilização de conceitos diferentes em sua comunicação para convencer o público a ir ao estádio, se apaixonar pelo jogo e pelo espetáculo, terminando por associar-se ao clube em razão das vantagens e benefícios ofertados por esta parceria. No estádio Olímpico Monumental, por exemplo, existem dois letreiros enormes, localizados sobre as marquizes do estádio, sendo um deles defronte ao setor da social, enquanto que o outro, defronta o setor das arquibancadas. O conceito utilizando em ambos os letreiros é puramente associar-se em função da paixão pelo clube. “Seja gremista: seja sócio!” e “Sócio: o torcedor que faz a diferença”. Esta forma e este conceito parecem remeter a realidade ao passado. No entanto, algumas ações ocorrem no sentido contrário simultaneamente, haja vista que durante o intervalo, faixas e banners, segurados e carregados por modelos, ao redor do estádio, expressam mensagens com conceito de racionalidade, expondo vantagens racionais de tornar-se e de manter-se sócio. “Faça a diferença dentro e fora de campo. Viva o Grêmio todos os dias: Seja sócio.” “Exército gremista: benefícios e vantagens exclusivas”. Estas mensagens, claramente,

conotam as possibilidades racionais da associação ao clube, completando as anteriores, que expressam sentimentos e emoção, tornando, assim, o processo de comunicação do valor mais eficiente.

Os *websites* são as formas de contato entre torcedores e clube mais utilizada atualmente, com milhares de acessos por parte dos gremistas e dos colorados. Da mesma forma, alteraram drasticamente a forma de comunicar valor no processo de associação aos seus respectivos clubes. Cabe salientar que as ações promovidas pelo Grêmio, considerando as alterações em seu endereço eletrônico, são ainda mais impactantes do que as coloradas. Recentemente, até 2009, havia apenas 3 formas de benefícios e de vantagens expressos no *website* tricolor, enquanto que o *website* do Internacional já possuía um *link* informando a “Rede colorada de descontos”, em que o torcedor colorado possui um verdadeiro catálogo com os mais diversos tipos de estabelecimentos em variados locais do país, dos quais ele pode obter descontos, vantagens e benefícios por ser sócio do Inter. Atualmente, o *website* do Internacional não apresenta grande evolução, justamente, porque havia estruturado a forma de comunicação de valor da racionalidade em associar-se ao clube muito tempo antes do clube azul, que foi revigorado e, hoje, é visivelmente superior ao colorado quanto a informar ao seu torcedor as vantagens que pode obter ao tornar-se sócio, embora as possibilidades para os torcedores colorados sejam substancialmente maiores.

4.2 COLETA DE DADOS

Para efetuar a coleta dos dados, Rossi e Slongo (1998) explanam que existe a possibilidade de uso de duas formas: entrevistas em profundidade e *group discussion*. No presente trabalho, ambas as formas foram utilizadas, contribuindo para o seu desenvolvimento, pois, em razão de possuírem características diferentes, podem apresentar resultados complementares. Para a coleta de dados, foram realizadas algumas ações com o objetivo de englobar

detalhes considerados pertinentes no desenvolvimento do processo, cronologicamente: Participação em eventos de Marketing Esportivo, ministrados pelos diretores de Marketing atuais e anteriores de ambos os clubes; Participação em curso de extensão universitária de Gestão Esportiva, do Internacional; Contato com os quadros-sociais para a obtenção das informações relativas às modalidades de sócios atuais, como dados necessários, preços, formas de pagamentos, dentre outras; Entrevista em profundidade com a Gestora de Marketing do Grêmio, Michelle Billo; Grupo Focal, realizado em sala de aula do curso de Gestão de futebol, do Internacional, gerido por Fernando Luís Trein, Mestre, professor universitário e consultor administrativo na área de Marketing Esportivo, com o intuito de elaborar a equação do valor para o sócio e, finalmente, entrevistas em profundidade com sócios da dupla gre-nal.

4.2.1 Entrevista em Profundidade

Segundo Malhotra (2006), as entrevistas em profundidade são entrevistas de caráter não-estruturado, direto, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um determinado tópico, sendo possível o uso de um roteiro, que deve ser flexível à resposta do candidato. Uma das técnicas usadas para a coleta de dados foi a entrevista aplicada de modo aprofundado, conforme descreve Thiollent (2003).

Boaro (2006) sugere a utilização da análise de conteúdo para realização da análise e da interpretação dos dados gerados nas entrevistas em profundidade, sendo caracterizada pela inferência, que permite materializar o sentido completo de cada explanação por parte dos entrevistados, entendendo a realidade das mensagens.

4.2.1.1 Entrevista com a Gerente de Marketing do Grêmio.

De acordo com o que Rossi e Slongo (1998) defendem, os executivos da empresa detêm importante papel na fase qualitativa da pesquisa, pois possuem conhecimento tático das ações, além de certa visão estratégica que oportuniza a absorção de informação geral, que favorece o andamento do processo, ajustando o desenvolvimento do trabalho de acordo com as necessidades consideradas.

A entrevista com a gerente de marketing do Grêmio, Michelle Billo, ocorreu no dia 27 de maio de 2010, nas dependências do estádio Olímpico Monumental, no próprio departamento de marketing do clube. Um roteiro semi-estruturado foi elaborado para o desenvolvimento da entrevista, conforme Apêndice A. Este questionário serviu de base para o norte e para o direcionamento da entrevista que, devido ao seu caráter, por vezes, apresentou alternativas de caminho, julgadas interessantes, que foram explorados pelo autor.

O intuito da entrevista era inicialmente apresentar o estudo a ser realizado, considerando essencialmente o problema, os objetivos do estudo e a metodologia a ser empregada. Em um segundo momento, evidentemente, a entrevista buscava efetuar a coleta de informações sobre os processos e as ações desempenhadas na gestão do relacionamento do clube para com seus torcedores e para com seus sócios e vice-versa. Além disso, outra busca do pesquisador era extrair percepções, julgadas por este como cruciais para o entendimento real das intenções de um clube com relação ao seu processo de gestão de marketing.

4.2.1.2 Group Discussion

Kotler (1987) define *Group Discussion* como a pesquisa realizada em grupos de 8 a 12 consumidores-alvo, normalmente, mas não necessariamente, homogêneo, com relação ao conhecimento de específico assunto, reunidos para discutir sobre um conjunto particular de questões sob o direcionamento de um líder treinado para estimular e focar a discussão. O objetivo do Group discussion é justamente produzir dados e percepções que seriam menos acessíveis sem a interação inerente ao processo de discussão em grupo, conforme define Morgan (1988).

Foi realizado um evento semelhante a um *Group discussion*, durante uma tarde do curso de Gestão de Futebol, na aula de Marketing Esportivo. O facilitador foi o professor em questão, Fernando Luís Trein, com ampla experiência teórica, bem como empírica, haja vista que este possui Mestrado em Marketing Esportivo no exterior, no Estados Unidos, além de ter trabalhado por anos no próprio clube S.C. Internacional, como Diretor de Marketing e, atualmente, possui a sua própria Consultoria de Marketing Esportivo.

O evento não apresentou as condições ideais para o desenvolvimento do *Group discussion*, em razão do número de participantes exceder em 8 o limite recomendado para aplicação da técnica. No entanto, foi possível produzir dados que não seriam possíveis anteriormente, de maneira isolada. Os participantes, alunos do curso, são todos homens, sócios de seus clubes, cerca de 80% dos participantes são colorados, 15% gremistas e os demais sócios do Avaí, de Santa Catarina e do Fluminense, tendo idades variando de 21 anos a 62 anos, com média próxima aos 30 anos, provenientes dos mais diversos campos de trabalho, desde a área de administração e de direito às áreas de educação física e engenharia. No dia, a amostra foi diferente, com 20 participantes, 11 colorados, 5 gremistas, 1 vascaíno, 1 torcedor do Avaí e 1 do Vasco da Gama, sem representantes do sexo feminino, com a idade variando entre 18 e 62 anos, com média de 32 anos, aproximadamente. Existe, segundo

o pesquisador, a possibilidade de tendência de percepção das respostas para o lado da realidade colorada em razão da proporção de torcedores com relação ao número de gremistas, o que é um fator a ser considerado com desvio do resultado ideal.

O objetivo do evento, sugerido pelo pesquisador do presente trabalho, foi, justamente, a percepção de todos os alunos quanto às motivações dos torcedores tornarem-se sócios de seus clubes e manterem as associações. Por 4 horas, foram apresentados conceitos e princípios de marketing que integravam o conteúdo da matéria, o que possibilitou um amadurecimento na percepção dos alunos, entendendo o futebol não somente como torcedores, mas como futuros gestores de futebol, haja vista que alguns já trabalham desta forma, percebendo também o comportamento do consumidor, enquanto sócio e cliente do clube. Este fato enriqueceu o debate, auxiliando na produção de uma atividade sugerida pelo facilitador: a criação de um mapa do valor percebido pelo indivíduo enquanto sócio, que seria representado, então, pelos benefícios percebidos (funcionais, sociais, pessoais e experimentais) em contraste com os custos percebidos (monetários, temporais, psicológicos e comportamentais). Por 45 minutos, o grupo discutiu sobre as modalidades de associação, bem como os serviços fornecidos pelos grandes clubes do futebol brasileiro, levantando, ainda a diferença entre a realidade dos clubes tradicionais brasileiros e, primeiramente, dos clubes pequenos do país, e, em um segundo momento, foi realizada uma comparação com os relacionamentos efetuados entre os clubes do exterior e seus respectivos torcedores e torcedores por empatia, bem diferentemente do que ocorre no país. A partir desta discussão, foi sugerida pelo professor a criação do mapa do valor para o cliente. Os alunos buscaram contribuir com entusiasmo, expressando suas ideias e seus sentimentos com relação aos aspectos levantados pelos demais organizadamente. Cabe ressaltar que alguns participantes manifestaram que não haviam antes percebido a quantidade de motivações existentes para associar-se a um clube, tanto positivas, quanto negativas. Ao fim, foi sugerido que determinassem quais as 10 motivações seriam mais importantes a serem consideradas no processo de oferta de valor ao cliente, sendo 5 benefícios

percebidos e 5 custos percebidos. Assim, seria possível atuar promovendo melhorias no processo. Existiu certo consenso entre os participantes com relação aos benefícios percebidos, mas divisão de pensamentos com relação aos custos percebidos.

4.2.1.3 Entrevistas em Profundidade

Para complementar a atividade de *Group Discussion*, foi decidido realizar entrevistas em profundidade com sócios de ambos os clubes. O *Group Discussion* foi extremamente benéfico para o desenvolvimento do trabalho, pois reuniu diversos participantes, com *backgrounds* diferentes, com conhecimento sobre um determinado assunto, para determinar um mesmo fim. Além deste fato, a experiência do facilitar fortaleceu as discussões, potencializando o resultado do evento. Diversas das questões levantadas no *Group Discussion* foram consideradas no desenvolvimento do roteiro de perguntas para aplicação das entrevistas em profundidade com os sócios de cada clube.

O roteiro do questionário consistia em 5 macroetapas “Perfil Sócio-Demográfico”, “Diagnóstico da Paixão-Fidelidade”, “Perfil do Associado”, que buscavam entender o perfil do sócio respondente, “Motivações para a associação”, “Motivações para a manutenção da associação” e “Percepções”, que buscavam entender sob diversos ângulos a percepção dos sócios sobre o relacionamento de um sócio com o seu respectivo clube e vice-versa. O roteiro pode ser visualizado na sessão Apêndice C.

Para o desenvolvimento das entrevistas em profundidade, foram utilizados somente torcedores moradores da região metropolitana de Porto Alegre. A utilização deste critério ocorre em virtude do fato dos torcedores desta região apresentarem melhores condições de avaliação dos serviços prestados no estádio, bem como receberem informações relativas ao relacionamento clube-torcedor, pois, por localizarem-se em regiões

relativamente próximas aos estádios de futebol da dupla grenal, têm maiores possibilidades de frequentar os jogos, bem como as dependências dos clubes. Além disso, os custos e a acessibilidade aos torcedores também pesaram favoravelmente para a escolha desta amostra, ainda que, o pesquisador entenda que não se deva desconsiderar os representantes do interior, parcela que se desloca a cada jogo para assistir aos jogos e, que, normalmente, teriam maiores objeções para frequentar o estádio, em virtude dos custos de oportunidades diversos, além dos custos percebidos serem relativamente grandes e, dessa forma, o relacionamento poderia ser comprometido. Foram convidadas ao todo 4 pessoas, por e-mail, conforme Apêndice B, relativamente próximas ao pesquisador, para o desenvolvimento de questionário pré-teste, presencialmente, sendo familiares e amigos, para identificação de falhas no questionário, como falta de coesão, similaridade de perguntas, simplicidade e, até mesmo, complexidade. Concluídas estas 4 primeiras entrevistas, foi realizada uma análise dos dados, e concluiu-se que seria necessária a aplicação das entrevistas em outro grupo, relativamente maior e, se possível, homogêneo, em termos de clubes. Assim, buscou-se trabalhar com 8 representantes dos associados de cada clube. No Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Juliana Pavlak, deste mesmo curso, “Proposição de Melhorias das ações de fidelização de sócios de um clube de futebol”, realizado em 2009, o critério utilizado é o de redundância de informações, que é verificado na 8ª entrevista e, por isso, a escolha de 2 grupos distintos de 8 pessoas de cada clube. No entanto, 9 pessoas de cada clube se apresentaram para as entrevistas.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 07 e 21 de junho de 2010, sendo que 4 pessoas optaram por entrevistas ao vivo, 13 por softwares de mensagens instantâneas e 1 por telefone.

O perfil dos sócios encontra-se em, em anexo, nos apêndice D e E.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas em profundidade realizadas com os sócios da dupla gre-nal, através das entrevistas em profundidade. As análises foram, primeiramente, divididas em grupos para melhor entendimento do resultado que cada uma representa. Em seguida, as análises são confrontadas, de modo a apresentar e a destacar as suas interrelações e as suas conseqüências.

Cabe ressaltar também que a análise será efetuada por clubes, haja vista as abordagens devem ser tratadas individualmente, em razão das suas particularidades, como relacionamento entre clube e torcedor, ações desenvolvidas, o processo histórico da instituição, enquanto empresa e, também, enquanto time de futebol.

Assim, as análises serão abordadas da seguinte forma:

5.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM A GESTORA DE MARKETING DO GRÊMIO MICHELLE BILLO

Com relação às funções do departamento de marketing do clube, Michelle categoricamente afirma que “a principal função é o cuidado com a marca do clube e que as conseqüências estão nas ações de marketing e na qualidade que o cliente merece.” Além disso, apontou que cuidam dos contratos de patrocínio, publicidade nos espaços do estádio, licenciamento de produtos, publicidade do Grêmio, contratos de concessão para bares, dentre outras ações, resumindo que seria “qualquer coisa que envolva a marca do clube relativo ao uso e à organização, independentemente dos resultados de campo”.

Quando perguntada sobre o planejamento de marketing, a gestora informa que o planejamento de marketing é alinhado com o planejamento

estratégico do clube. Apesar de as ações de marketing serem muito dinâmicas, existe a necessidade de se pensar mais à frente e que, por isso, já se pensa 2011 desde o início do ano, em virtude da necessidade de atenção ao que acontece e acontecerá dentro de campo.

“O que eu faço se o Grêmio ganhar? E se o Grêmio perder? Por exemplo, ano que vem, o que vamos disputar? Sul Americana, Copa do Brasil, Gauchão, Brasileirão... já temos que estar atentos a quais ações iremos fazer para estas competições. Ou seja, nós já estamos enxergando um ano na frente dentro do nosso planejamento. (...) Mas nosso planejamento funciona como um mapa rodoviário: se uma estrada estiver bloqueada, tenho que usar uma viscinal para poder chegar lá na frente. Por isso que, apesar de estarmos pensando sempre um ano à frente, temos que revisar nosso planejamento todos os dias pois, se mudar algo, temos que fazer alguma coisa para continuar o trabalho”.

Com relação à questão da profissionalização do futebol, Michelle entende o contexto com bons olhos, de forma extremamente positiva. Afirma que o clube passa por um longo processo de consolidação desta visão de profissionalização, incorporando profissionais de mercado para as suas principais diretorias, em prol de maximização de esforços para melhor atender o torcedor.

“Queremos que aquele torcedor vire nosso cliente: que consuma nossos produtos, que seja sócio e, por isso, é importante dispormos de profissionais para trazer este cliente para junto da gente. Tem torcedor que economiza o mês inteiro, deixa de ir no cinema pra comprar uma camiseta do clube, ou seja, estamos competindo com outras coisas e precisamos estar atentos a isso. E, hoje, o futebol é profissional! Se tu não for esperto, é passado pra trás.”

Quando questionada sobre quais clubes o Grêmio tem como referencial de Benchmarking, com relação às ações e ao planejamento de marketing, categoricamente, a gestora cita que o clube é referencial para vários clubes do Brasil e da América do Sul, porque é um clube que, juntamente com o São Paulo, é destaque. Além destes, refere-se aos clubes ingleses Manchester United e Chelsea, afirmando que existe uma grande dificuldade para efetuar qualquer comparação, devido “ao poder de fogo” destas equipes. Uma outra dificuldade seria o calendário nacional, que inviabiliza o sonho do departamento de desenvolver uma ação de compra de ingressos para toda a

temporada antecipadamente, o que é uma prática extremamente habitual no cenário europeu.

Sobre os conceitos trabalhados na comunicação do clube, Michelle coloca que o clube, tradicionalmente, trabalha com o lado emocional do torcedor em tentativa de sensibilizá-lo para adquirir um produto ou um serviço do clube, o que, segundo ela, é a habitualidade do futebol no país. Questionada se seria interessante alterar o conceito ou alterná-lo com o conceito de racionalidade, a gestora colocou que é uma tendência que está se consolidando. O clube, hoje, através do Exército Gremista, um instrumento de base de dados para segmentação da torcida de acordo com critérios estabelecidos para atendimento de determinadas campanhas de marketing, gera um *mailing list* informando ao torcedor comum as vantagens em associar-se ao clube sob a perspectiva da racionalidade. Ou seja, o clube apresenta, através desta campanha e de outras, a materialização do conceito racionalidade, informando as vantagens e os benefícios em associar-se ao clube. A gestora aponta ainda que, no *website* do clube, existe uma ferramenta de simulação, em termos monetários, para efetuar o cálculo, através das vantagens e dos benefícios provenientes das parcerias efetuadas pelo Grêmio com diversas empresas, em prol de beneficiar financeiramente o seu torcedor, considerando as despesas mensais de um indivíduo e, desta forma, é possível mensurar o quanto um torcedor, ao associar-se ao clube, pode, efetivamente, poupar e, praticamente, sempre, o valor da mensalidade é inferior ao valor poupado. Ou seja, ainda que o torcedor comum não frequente os jogos do Grêmio, ao tornar-se sócio estará financeiramente sendo beneficiado da parceria. Sob os olhos do pesquisador, a comunicação ainda não é efetuada de maneira eficiente e com a exposição necessária para a maximização de seus resultados. Por exemplo, na área interna do estádio não existe referência às vantagens e aos benefícios provenientes da associação, mas o apelo é emocional essencialmente.

Referente às motivações dos torcedores associarem-se ao clube, a gestora de marketing do Grêmio informa que o torcedor mudou seu

comportamento ao longo do tempo e das gerações, principalmente. Hoje, segundo ela, o torcedor é mais racional, entendendo que existem momentos ruins no desempenho do clube, mas que sem o apoio da torcida o processo de retomada de resultados positivos é ainda mais dificultado e, assim, o torcedor permanece sócio e apoiando. Percebe-se que pelo exposto por Michelle, o torcedor permanece sócio, pois entende que auxilia no desempenho em campo. Ou seja, o torcedor não desvincula o desempenho de campo para a manutenção da sua associação. Segundo a gestora, um dos principais objetivos do clube, sob o ponto de vista de marketing é modificar a percepção histórica do torcedor de ser sócio quando o desempenho do time for positivo ou quando o clube estiver jogando, criando um cenário em que o sócio entenda que o sócio deve ser sócio independentemente do período de férias do time, quando a sazonalidade é baixa e existe uma evasão considerável, em razão do sócio não verificar grandes alternativas de aplicação dos recursos de sua mensalidade em benefícios e em vantagens. Assim, o clube busca desvincular a ideia do sócio de que o desempenho de campo não deve interferir na manutenção da associação, sendo consideradas duas situações distintas. No entendimento do pesquisador, no entanto, não existem benefícios, vantagens e usufruto do investimento feito providenciado pelo clube neste período até o momento, cabendo ao clube criar alternativas que, aos olhos dos sócios, sejam suficientemente convincentes para a manutenção mesmo quando não houver jogos ou o desempenho do time estiver relativamente fraco. Ainda segundo a gestora, as principais motivações para a associação seriam a paixão, o entretenimento a um preço reduzido, as vantagens e os benefícios, aqui, questionados pelo pesquisador, por ser sócio do clube há anos e entender que a comunicação do valor ainda é insuficiente e ineficiente, mas ele percebe que a tendência é de maximização e eficiência.

Quanto ao que o futuro do marketing do Grêmio apresentará, a gestora citou as ações de expansão das linhas de produtos licenciados do Grêmio, para todas classes sócio-econômicas, bem como as modernizações na comunicação e nas estruturas do estádio, assim como nos processos. No entanto, atentou, com grande satisfação e expectativa para os resultados

provenientes das ações de marketing “Exército Tricolor”, das parcerias para ofertar vantagens e benefícios aos sócios e ao “Artilharia Tricolor”.

O “Exército tricolor”, basicamente, é uma ação de cadastramento de torcedores, realizada no próprio site do clube, com o objetivo de criar um banco de dados e, futuramente, fazer ações de marketing dirigidas a nichos de sua torcida. Os cadastrados terão direito a uma série de benefícios, ainda que não-sócios, tendo como custo único R\$ 5, 00 para adquirir a carteirinha do exército e um *pin* folheado à prata. Atualmente, a diretoria contabiliza cerca de 225 mil torcedores, existindo um contador no site que atualiza o placar em tempo real. Esta ação foi inspirada no exterior, sendo desempenhada nas ligas americanas de diversos esportes. O objetivo maior do Grêmio é de até o fim da ação chegar a um milhão de torcedores cadastrados, tendo iniciado em outubro de 2009. É uma iniciativa inovadora e pioneira no mercado brasileiro de futebol, que busca conhecer o seu torcedor por meio de informações essenciais para a definição de perfis de público. A intenção é a de realizar ações de marketing voltadas para nichos e, assim, estreitar as relações, converter os torcedores em sócios e aumentar as receitas. Dentre as informações coletadas, estão: nome, número da identidade, CPF, endereço, e-mail, telefone fixo, telefone celular, estado civil, renda familiar, escolaridade e profissão.

Segundo o economista Antônio de Azambuja Neto, em depoimento ao jornal Lancenet, em 16 de outubro de 2009, “quanto mais cedo os clubes brasileiros conseguirem trazer seus torcedores para perto, mais fiéis estarão essas relações no futuro. Ao tomar esta iniciativa (...), o Grêmio sai na frente de outras marcas do esporte. Esse tipo de ação aproxima o torcedor do clube e a fidelidade acontece. Todos ganham.”

5.2 GROUP DISCUSSION

A tabela abaixo apresenta organizadamente os benefícios percebidos, por categoria, assim como os benefícios percebidos como mais importantes,

escolhidos por votação e consenso, na atividade, pelos participantes do *Group Discussion*.

Benefícios:	Os 5 benefícios mais importantes:
Funcionais: 1. Conveniência 2. Garantia de ingresso 3. Promoções 4. Descontos no ingresso 4. Voto 5. Ser presidente 6. Participar de ações internas 7. Acesso à parte exclusiva aos sócios do clube 8. Benefícios de descontos 9. Participar das reuniões do conselho	1. <u>Garantia de ingresso</u> : Para o grupo, o fato de que os estádios não comportam todos os sócios, de certo modo, assusta, pois não se sabe como será no futuro. Para alguns, inclusive, será algo como um leilão. E, assim, a garantia de ingresso é o benefício mais importante.
Sociais: 1. Fazer parte da comunidade 2. Status 3. Projeção Social	2. <u>Descontos no ingresso</u> : Para os participantes, o preço é marginalmente menor e a tendência é de ir mais ao campo.
Pessoais: 1. Satisfação pessoal 2. Orgulho 3. Auto-estima 4. Vibração 5. Alívio de estresse	3. <u>Conveniência</u> : O pagamento é por débito em conta, normalmente, não havendo filas para pagamento, nem filas para entrada.
Experimentais: 1. O jogo 2. Experiências como sócio 3. Participação em eventos únicos	4. <u>Orgulho</u> : Para os participantes, o lado emocional é também bastante importante, sendo um orgulho ser sócio do clube.
	5. <u>Participação em eventos</u> Sendo sócio, existe a possibilidade de participação em eventos únicos, traduzidos, aqui, em benefícios experimentais, que não podem ser comprados, como a festa do centenário.

TABELA 3: OS BENEFÍCIOS PERCEBIDOS

FONTE: GROUP DISCUSSION – CURSO DE GESTÃO DE FUTEBOL INTER, 2010.

A tabela abaixo apresenta organizadamente os custos percebidos, por categoria, assim como os custos percebidos tidos como mais importantes, escolhidos por votação e consendo, na atividade, pelos participantes do *Group Discussion*.

Custos:	Os 5 custos mais importantes:
<u>Monetários:</u> 1. Pagamento da mensalidade 2. Pagamento da inscrição 3. Débito em conta	1. <u>Pagamento da mensalidade:</u> Os torcedores entendem que o preço final do mês, apesar de reduzido, segue alto.
4. Transporte 5. Alimentação	2. <u>Ir ao estádio:</u> Segundo o grupo, dependendo do deslocamento necessário a ser efetuado, o tempo consumado é extremamente grande e com o conforto de assistir aos jogos em casa, alguns torcedores optam por deixarem o clube.
<u>Temporais:</u> 1. Ir ao estádio 2. Cadastramento 3. Telefone CAS 4. Receber o boleto 5. Deslocamento em dias de jogos	3. <u>Medo de perder a modalidade antiga:</u> No caso do Inter, por exemplo, não existe mais a possibilidade de ser somente sócio-contribuinte (mensalidade fixa = direito de ir a todos os jogos).
6. Escoamento 7. Entrada 8. Horário dos jogos 9. Condições Climáticas	4. <u>Horário dos jogos:</u> Torcedores podem necessitar estudar, trabalhar ou optar por ficar com a família, em dias de semana, e viajar, no final de semana, optando, assim, pela desvinculação, pois não aproveitam como gostariam.
<u>Psicológico:</u> 1. Compromisso financeiro (sinistro) 2. Compromisso financeiro (desemprego) 3. Troca de bens (carro/imóvel) 4. Intercâmbio 5. Momento do time 6. Satisfação com a direção 7. Medo de perder a modalidade antiga 8. Eventos únicos	5. <u>Momento do time:</u> Os participantes afirmaram que isto, para eles, não seria problema, mas entendem que a torcida, em geral, não suportaria, porque são "de ocasião".
<u>Comportamentais:</u> 1. Cadastrar-se 2. Ir ao estádio 3. Ir aos eventos 4. Ir à secretaria	

TABELA 4: OS CUSTOS PERCEBIDOS

FONTE: GROUP DISCUSSION – CURSO DE GESTÃO DE FUTEBOL INTER, 2010.

5.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE INDIVIDUAL

5.3.1 Análise do Perfil Demográfico

Com relação ao perfil demográfico dos entrevistados, observou-se que os entrevistados gremistas são, em média, mais jovens do que os entrevistados colorados, em pouco mais de 2 anos (idade média para respondentes do Grêmio é “24,1 anos” e do Internacional é “26,4 anos”) cores, tendo como idade mínima “21 anos” e idade máxima “27 anos”, portanto, uma amostra homogênea, enquanto que os representantes do Inter compuseram uma amostra mais heterogênea, com as idades variando entre o mínimo “19 anos” e o máximo “54 anos”.

Quanto ao sexo dos respondentes, a amostra de ambos os clubes foi composta em sua grande maioria, por representantes do sexo masculino. No caso do Internacional, apenas 1 representante colorada participou da pesquisa, enquanto que, no caso gremista, houve a participação de duas respondentes.

Devido à idade média dos respondentes ser relativamente baixa, a amostra é, assim, composta, em sua grande maioria por estudantes ou por graduados nos últimos dois anos.

5.3.2 Análise do Diagnóstico da Fidelidade-Paixão

Esta análise serve como complementação da anterior para melhor compreensão da amostra, considerando o grau de relação com o respectivo clube. Assim, observou-se que:

Com relação à frequência ao estádio, os representantes do Grêmio costumam frequentar, em média, a 75% dos jogos realizados em seu estádio, o

estádio Olímpico Monumental. Similarmente, os representantes colorados frequentam cerca de 78% dos jogos realizados em casa. Este resultado serve para entender que os respondentes de ambas equipes tem uma participação atuante no que tange o contato com o ambiente de jogo, percebendo os benefícios e os custos associados.

Em caso de indisponibilidade de frequentar o estádio, a maioria dos representantes de ambos os clubes afirmou que procurariam assistir o jogo através da televisão, em casa ou em bares, prevalecendo majoritariamente, a primeira opção. Dos 18 respondentes, em caso de indisponibilidade de comparecimento ao estádio, 13 buscariam assistir o jogo pela Tv, sendo 7 gremistas e 6 colorados, enquanto que os demais se entreteriam de outras formas, normalmente, relacionadas a lazer e a entretenimento, bem como às atividades escolares, como aulas e estudo para avaliações.

Com relação ao nível de importância do respectivo clube do coração na vida de cada correspondente, a grande maioria respondeu que o clube é “Muito importante” nas suas vidas. Entre os clubes, ocorreu empate técnico. 8 respondentes de cada um dos clubes afirmaram que o clube é “Muito importante” em suas vidas, enquanto que 2 restantes apontaram que o clube possui importância mediana, apesar de em outros momentos ter tido uma importância mais destacada. Ainda assim, concluímos que o grau de importância atribuído é alto, o que corrobora com o nível de frequência dos torcedores durante os jogos da dupla gre-nal, quando realizados em casa.

Quando questionados para que clube torceriam se não existisse o respectivo clube do coração, metade dos respondentes disse que não haveria possibilidade de tal fato, torcendo somente para o seu respectivo clube (5 representantes colorados e 4 gremistas). Das opções surgidas, cabe ressaltar o Esporte Clube São José, também de Porto Alegre, tradicionalmente, tido como o segundo time do portoalegrense, com 2 citações. Além deste clube, foram citados 2 clubes uruguaios, Penarol e Nacional, bem como o Cruzeiro-MG, o Fluminense-RJ, o Corinthians-SP, o Vasco da Gama-RJ e o Passo

Fundo-RS. Estas informações mostram que na inexistência do seu clube do coração, o torcedor da dupla gre-nal não torceria, de forma alguma, para o clube rival.

Com relação aos produtos e serviços consumidos pelos entrevistados, fornecidos pelos clubes de coração, além da associação e dos ingressos adquiridos, foram mencionados diversos itens, destacando-se, com citação de todos os representantes, as camisetas oficiais dos clubes. Além desta, acessórios como bandeiras, adesivos, canecas, dentre outros, como bonecos, que representam os jogadores fidedignamente, para o caso do Internacional.

Com relação ao que fariam com os recursos alocados para a associação e para a manutenção da associação caso não tivessem esse fim, os torcedores da dupla gre-nal, responderam, em grande maioria, que utilizariam os recursos para serviços de entretenimento dos mais variados, como festas, shows, cinema e teatro, além de produtos, que seriam também utilizados para entretenimento como produtos eletrônicos e produtos musicais.

5.3.3 Análise do Perfil do Associado

Esta análise tem o objetivo de compreender o envolvimento do torcedor enquanto sócio do clube. As perguntas buscaram diagnosticar a modalidade de associação de cada respondente, bem como o tempo de adesão, a forma de pagamento, as motivações para a associação, as motivações para a manutenção da associação e motivações para possível desligamento do quadro social do seu respectivo clube. Assim, observou-se o seguinte:

Dentre os representantes colorados da pesquisa, 66% eram “Sócios Contribuintes”, então, da modalidade antiga, caracterizada, de modo bastante simples, pelo pagamento da mensalidade e pelo direito ao ingresso em todos os jogos realizados no Beira-Rio. Atualmente, esta modalidade esta

indisponível, tendo sido extinta em 2006, devido ao grande crescimento no quadro social do clube, inviabilizando a sua manutenção, em razão da não garantia do direito de ingresso, uma vez que o número de sócios havia, então, ultrapassado a capacidade máxima do estádio, restando aos torcedores que buscassem a associação, a partir de então, associar-se ao clube através da modalidade “Sócio Contribuinte Campeão do Mundo”, caracterizada, basicamente, pelo pagamento da mensalidade no valor de R\$ 22,00, relativamente inferior à modalidade antiga, mas que não garante o direito de ingresso em relação aos demais sócios, mas, sim, em relação ao torcedor comum. Para a pesquisa, 33% dos respondentes enquadram-se na nova modalidade, tendo, assim, benefícios diferentes dos demais. Este fato é similar ao que ocorreu no processo de associação do Grêmio. No entanto, evidentemente, as terminologias são diferentes. No caso do clube gremistas, existem os “Sócios Patrimoniais” e os “Sócios Torcedores Estudantes”, que tem a configuração dos benefícios e dos custos semelhantes ao “Sócio Contribuinte” do Inter. Além destas duas modalidades, por razões extremamente semelhantes, existe a “Sócio Torcedor”, que, similarmente ao caso colorado, não possuem direito garantido de entrada, mas preferência na compra em relação aos torcedores comuns, mediante pagamento de mensalidade, além de 50% dos ingressos. Os respondentes gremistas das modalidades antigas representaram 78% (7 respondentes), enquanto que, evidentemente, os da nova modalidade representaram 22% (2 respondentes).

A média de tempo de associação ao respectivo clube variou de forma significativa no caso colorado, devido à heterogeneidade da amostra, tendo como resultado “7, 3 anos”, com variação entre “1, 5 ano” e “21 anos”. Os gremistas associaram-se aos seus clubes, em média, a exatos 6 anos. A variação entre este grupo foi de “10 anos” e “1 ano”.

Ambos os grupos tiveram respostas semelhantes quanto à forma de pagamento da mensalidade: 6 respondentes de cada grupo, utilizam a forma “Débito em conta” para pagamento, enquanto que, dos 6 demais no total, 4 preferem pagar através do “Boleto bancário” e 2 “Direto no clube”.

5.3.4 Análise das Motivações para a Associação

Com relação às motivações para a associação aos clubes, os colorados citaram mais motivações para a adesão do que os gremistas, conforme o quadro a seguir:

GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A ASSOCIAÇÃO		12	INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A ASSOCIAÇÃO		18
BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	7		BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	11	
VANTAGENS FINANCEIRAS	5		VANTAGENS FINANCEIRAS	4	
CONVENIÊNCIA	2		CONVENIÊNCIA	6	
BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	0		BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	1	
DIREITO AO INGRESSO	0		DIREITO AO INGRESSO	0	
BENEFÍCIOS SOCIAIS	3		BENEFÍCIOS SOCIAIS	1	
MOMENTO COM OS AMIGOS	1		MOMENTO COM OS AMIGOS	0	
MOMENTO COM A FAMÍLIA	1		MOMENTO COM A FAMÍLIA	0	
FAZER PARTE DA COMUNIDADE	1		FAZER PARTE DA COMUNIDADE	1	
BENEFÍCIOS PESSOAIS	2		BENEFÍCIOS PESSOAIS	4	
SATISFAÇÃO PESSOAL	1		SATISFAÇÃO PESSOAL	1	
PAIXÃO	1		PAIXÃO	2	
ORGULHO	0		ORGULHO	1	
BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	0		BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	2	
VIVER O CLUBE	0		VIVER O CLUBE	2	
EVENTOS IMPORTANTES	0		EVENTOS IMPORTANTES	0	

Com os resultados das citações apresentados, podemos observar que as motivações são multifatoriais para a maioria dos sócios dos clubes da pesquisa. Além disso, podemos ver que os representantes colorados encontraram maiores motivações do que os gremistas para associarem-se aos seus respectivos clubes.

O grupo dos “Benefícios funcionais” foi o grupo de motivações mais citado em ambas as amostras, tendo mais da metade das citações realizadas por ambos os grupos de torcedores. Os gremistas informaram terem sido mais motivados pelas vantagens financeiras, através dos descontos para sócios, do que os colorados, que motivaram-se mais pela conveniência dada aos sócios, ainda que também valorizem as motivações de cunho financeiro advindas da associação.

Outras questões interessantes que podem ser apontadas é o fato dos colorados motivarem-se também por “Benefícios experimentais”, como “Viver o clube”, caracterizado por importar-se com as suas ações no desenvolvimento do clube.

5.3.5 Análise das Motivações para a Manutenção da Associação

A pergunta seguinte no roteiro das entrevistas em profundidade com os sócios era exatamente sobre as motivações para a manutenção da associação, de modo que fosse possível verificar similaridades e diferenças com relação às motivações citadas para a associação. A diferença pode ser atribuída à percepção diferenciada do sócio, enquanto sócio, em relação à percepção enquanto somente torcedor.

Assim, conforme a tabela abaixo, que compara as motivações para a manutenção da associação entre os dois clubes, Grêmio e Internacional, podemos observar que:

GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A MANUTENÇÃO		13
BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	8	
VANTAGENS FINANCEIRAS	4	
CONVENIÊNCIA	3	
BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	1	
DIREITO AO INGRESSO	0	
BENEFÍCIOS SOCIAIS	0	
MOMENTO COM OS AMIGOS	0	
MOMENTO COM A FAMÍLIA	0	
FAZER PARTE DA COMUNIDADE	0	
BENEFÍCIOS PESSOAIS	5	
SATISFAÇÃO PESSOAL	3	
PAIXÃO	2	
ORGULHO	0	
BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	0	
VIVER O CLUBE	0	
EVENTOS IMPORTANTES	0	

INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A MANUTENÇÃO		16
BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	7	
VANTAGENS FINANCEIRAS	2	
CONVENIÊNCIA	4	
BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	1	
DIREITO AO INGRESSO	0	
BENEFÍCIOS SOCIAIS	1	
MOMENTO COM OS AMIGOS	0	
MOMENTO COM A FAMÍLIA	0	
FAZER PARTE DA COMUNIDADE	1	
BENEFÍCIOS PESSOAIS	6	
SATISFAÇÃO PESSOAL	2	
PAIXÃO	3	
ORGULHO	1	
BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	2	
VIVER O CLUBE	2	
EVENTOS IMPORTANTES	0	

Comparando os resultados obtidos entre os dois clubes, em relação à manutenção, observamos que os colorados também identificam mais motivações para a manutenção da associação. No entanto, podemos observar também que esta diferença é mínima, com os gremistas levemente mais motivados pelos “Benefícios funcionais”, principalmente, por causa das vantagens financeiras, enquanto que os colorados valorizam mais, neste subgrupo, a conveniência, assim, como ocorrido no momento da sua associação. Os colorados, no entanto, motivam-se mais do que os gremistas no que tange aos aspectos dos “Benefícios Pessoais” e dos “Benefícios Experimentais”, em relação ao grupo gremista.

Com o decorrer da relação de associação entre os sócios com seus clubes, ambos identificaram diferentes motivações para manter-se como sócios

das que os levaram a tornarem-se sócios, como podemos ver abaixo, primeiramente com o Grêmio e, depois, como o caso colorado:

GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A ASSOCIAÇÃO		12	GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A MANUTENÇÃO		13
BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	7	BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	8	BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	4
VANTAGENS FINANCEIRAS	5	VANTAGENS FINANCEIRAS	4	VANTAGENS FINANCEIRAS	4
CONVENIÊNCIA	2	CONVENIÊNCIA	3	CONVENIÊNCIA	3
BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	0	BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	1	BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	1
DIREITO AO INGRESSO	0	DIREITO AO INGRESSO	0	DIREITO AO INGRESSO	0
BENEFÍCIOS SOCIAIS	3	BENEFÍCIOS SOCIAIS	0	BENEFÍCIOS SOCIAIS	0
MOMENTO COM OS AMIGOS	1	MOMENTO COM OS AMIGOS	0	MOMENTO COM OS AMIGOS	0
MOMENTO COM A FAMÍLIA	1	MOMENTO COM A FAMÍLIA	0	MOMENTO COM A FAMÍLIA	0
FAZER PARTE DA COMUNIDADE	1	FAZER PARTE DA COMUNIDADE	0	FAZER PARTE DA COMUNIDADE	0
BENEFÍCIOS PESSOAIS	2	BENEFÍCIOS PESSOAIS	5	BENEFÍCIOS PESSOAIS	5
SATISFAÇÃO PESSOAL	1	SATISFAÇÃO PESSOAL	3	SATISFAÇÃO PESSOAL	3
PAIXÃO	1	PAIXÃO	2	PAIXÃO	2
ORGULHO	0	ORGULHO	0	ORGULHO	0
BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	0	BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	0	BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	0
VIVER O CLUBE	0	VIVER O CLUBE	0	VIVER O CLUBE	0
EVENTOS IMPORTANTES	0	EVENTOS IMPORTANTES	0	EVENTOS IMPORTANTES	0

No caso gremista, podemos observar um leve aumento das motivações por “Benefícios Funcionais” com o decorrer da associação. No entanto, para este subgrupo, o interessante é observarmos que, com a associação, os sócios motivam-se de outras formas, ainda que funcionalmente, valorizando também a conveniência e os benefícios secundários.

Além disso, cabe ressaltar que neste processo, os sócios que antes haviam mencionado as motivações por “Benefícios Sociais”, quando no momento da associação, não o fazem no momento da manutenção.

Aspecto importante a ser ressaltado ainda é o fato do crescimento significativa da motivação por “Benefícios Pessoais” com o desenvolvimento da relação. Houve 5 citações de satisfação pessoal e de paixão por ajudar o clube, em relação a somente 2 anteriormente feitas.

Com relação ao ocorrido com o Internacional, podemos verificar a tabela abaixo:

INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A ASSOCIAÇÃO		18	INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A MANUTENÇÃO		16
BENEFÍCIOS FUNCIONAIS		11	BENEFÍCIOS FUNCIONAIS		7
VANTAGENS FINANCEIRAS		4	VANTAGENS FINANCEIRAS		2
CONVENIÊNCIA		6	CONVENIÊNCIA		4
BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS		1	BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS		1
DIREITO AO INGRESSO		0	DIREITO AO INGRESSO		0
BENEFÍCIOS SOCIAIS		1	BENEFÍCIOS SOCIAIS		1
MOMENTO COM OS AMIGOS		0	MOMENTO COM OS AMIGOS		0
MOMENTO COM A FAMÍLIA		0	MOMENTO COM A FAMÍLIA		0
FAZER PARTE DA COMUNIDADE		1	FAZER PARTE DA COMUNIDADE		1
BENEFÍCIOS PESSOAIS		4	BENEFÍCIOS PESSOAIS		6
SATISFAÇÃO PESSOAL		1	SATISFAÇÃO PESSOAL		2
PAIXÃO		2	PAIXÃO		3
ORGULHO		1	ORGULHO		1
BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS		2	BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS		2
VIVER O CLUBE		2	VIVER O CLUBE		2
EVENTOS IMPORTANTES		0	EVENTOS IMPORTANTES		0

Houve, ao contrário do ocorrido com os gremistas, uma queda nas citações de motivação por “Benefícios Funcionais”, inclusive, acarretando uma queda geral das citações das motivações entre o momento da associação e da manutenção.

Cabe ressaltar também o aumento, assim como ocorrido com o Grêmio, das citações por motivações relacionadas aos “Benefícios Pessoais”, ou seja, os torcedores respondentes, com o decorrer do relacionamento com o clube, sentem-se mais satisfeitos pela contribuição feita para os atingimentos do próprio clube.

Quando perguntados sobre possíveis motivações que levariam ao desligamento do quadro social, tivemos que:

INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA O DESLIGAMENTO		4	GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA O DESLIGAMENTO		9
NENHUMA	5	NENHUMA	3		
CUSTOS MONETÁRIOS	2	CUSTOS MONETÁRIOS	2		
CUSTO TEMPORAL	1	CUSTO TEMPORAL	1		
INTERCÂMBIO	1	INTERCÂMBIO	1		
CUSTOS PSICOLÓGICOS	1	CUSTOS PSICOLÓGICOS	5		
DESEMPENHO DO TIME	0	DESEMPENHO DO TIME	3		
DIREÇÃO	1	DIREÇÃO	2		
CUSTOS COMPORTAMENTAIS	0	CUSTOS COMPORTAMENTAIS	1		
MOTIVAÇÃO PESSOAL	0	MOTIVAÇÃO PESSOAL	1		

O número de motivações citadas pelos respondentes gremistas, 9, foi maior que o dobro dos colorados, 4, que se manifestaram mais fiéis em relação ao seu clube do que os gremistas, portanto. Segundo os resultados, o grupo de motivações que contribuiu para este panorama foi o subgrupo “Custos psicológicos”, sobretudo, com relação à administração do clube, assim, como o desempenho em campo. Cabe ressaltar que este aspecto é exatamente o que o departamento de marketing objetiva: desvincular a ideia de desempenho de campo afetando o relacionamento do sócio com o clube.

5.3.6 Análise das Percepções Gerais dos Sócios

Com o objetivo de utilizar a técnica de projeção, a etapa final do roteiro de questões utilizado nas entrevistas com os sócios abordava sobre o entendimento dos sócios para com as percepções que os torcedores em geral do seu respectivo clube tinham acerca das seguintes questões: Análise do valor percebido da associação ao clube (relação entre benefícios e custos advindos da associação ao clube); a análise da relação de causalidade entre o desempenho do time e o nível de associação ao clube; a compreensão da

torcida com relação aos benefícios advindos da associação, citando os que julgavam pertinentes; a preferência entre benefícios tangíveis a benefícios experimentais e a percepção do público em geral com relação às ações desenvolvidas pelo departamento de marketing do respectivo clube para relacionamento com os sócios.

5.3.6.1 Percepção da Torcida: Análise do Valor Percebido

Com relação aos gremistas, estes entendem que a torcida em geral entende que os benefícios percebidos advindos da associação são maiores do que os custos percebidos e, assim, a relação seria positiva para a torcida ao associar-se. Dos 9 respondentes, 7 pensam desta maneira, citando que os torcedores, em geral, perceberiam, mais comumente, os benefícios funcionais, como a vantagem financeira e a conveniência. Dois respondentes, no entanto, acreditam que ainda que os torcedores refletem sobre a associação, mas não o fazem por razões distintas. Um expõe que o desempenho em campo, praticamente, determina se o torcedor comum busca a associação ao clube ou não, independentemente dos benefícios serem superiores ao custo percebidos. Outro sócio argumenta que a questão da sazonalidade influencia na associação ao clube: em períodos de férias ou de jogos percebidos, individualmente, como não interessantes ou estimulantes, o pagamento da mensalidade não ocorre. Somente se houver jogos suficientemente interessantes no mês é que existe o pagamento do torcedor, pois este entende que é positivo pagar o mês e assistir os jogos que julga suficientemente estimulante.

No caso colorado, um torcedor decidiu não opinar sobre o assunto, enquanto que o restante do grupo, inteiramente, afirma que os torcedores, em geral, entendem que o ato de associar é julgado como interessante por torcedores, que avaliam que os benefícios propiciados são relativamente superiores aos custos e, assim, é racional associar-se. Alguns dos

respondentes ainda citaram o fato do clube ter ultrapassado os 100000 sócios como prova de tal pensamento generalizado.

5.3.6.2 Percepção da Torcida: Resultado em Campo vs Nível de Associação

Questionados se o desempenho do time em campo influencia na percepção da torcida com relação a associar-se ao clube e manter-se como tal, ironicamente, os torcedores de ambos os times, em sua grande maioria, afirmam que este fator, sim, influencia diretamente sobre a manutenção da associação.

Com relação aos colorados, 7 dentre os 9 respondentes entendem que existe a influência direta abala os torcedores, em comum. No entanto, posicionam-se de maneira diferente, informando que não se importam com o momento do clube e que continuariam sócios mesmo em momentos delicados.

Quanto aos gremistas, o resultado e as argumentações foram extremamente similares. A diferença ocorreu por parte de um respondente que afirma que, ultimamente, em razão das ações de marketing do clube, os torcedores não desligam-se do clube por causa do desempenho do time como ocorria antigamente, pois valorizam outros aspectos da associação e entendem que, invariavelmente, percalços e bons momentos ocorrerão, assim como, esta ação contribui negativamente para o futuro do clube.

5.3.6.3 Percepção da torcida: Os benefícios da Associação

Conforme a tabela abaixo, os entrevistados entendem que a torcida, em geral, observa e avalia os benefícios advindos da associação da seguinte maneira:

GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A MANUTENÇÃO		INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO MOTIVAÇÕES PARA A MANUTENÇÃO	
BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	16	BENEFÍCIOS FUNCIONAIS	16
VANTAGENS FINANCEIRAS	9	VANTAGENS FINANCEIRAS	3
CONVENIÊNCIA	6	CONVENIÊNCIA	7
BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	1	BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS	4
DIREITO AO INGRESSO	0	DIREITO AO INGRESSO	2
BENEFÍCIOS SOCIAIS	0	BENEFÍCIOS SOCIAIS	0
MOMENTO COM OS AMIGOS	0	MOMENTO COM OS AMIGOS	0
MOMENTO COM A FAMÍLIA	0	MOMENTO COM A FAMÍLIA	0
FAZER PARTE DA COMUNIDADE	0	FAZER PARTE DA COMUNIDADE	0
BENEFÍCIOS PESSOAIS	1	BENEFÍCIOS PESSOAIS	2
SATISFAÇÃO PESSOAL	1	SATISFAÇÃO PESSOAL	1
PAIXÃO	0	PAIXÃO	1
ORGULHO	0	ORGULHO	0
BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	1	BENEFÍCIOS EXPERIMENTAIS	1
VIVER O CLUBE	0	VIVER O CLUBE	1
EVENTOS IMPORTANTES	1	EVENTOS IMPORTANTES	0

Os respondentes entendem que a torcida, em geral, tem como motivações para a associação quase que exclusivamente benefícios provenientes do subgrupo “Benefícios Funcionais”. No caso do Grêmio, a avaliação tende a ser ainda maior, principalmente, com relação, às vantagens financeiras, mas também à conveniência. Enquanto que no caso do Inter, a principal motivação seria a conveniência, seguida, então, das vantagens financeiras.

5.3.6.4 Percepção da torcida: Benefícios Tangíveis ou Experienciais

Com relação ao que a torcida prefere entre benefícios tangíveis, como descontos, brindes, camisetas ou experienciais, como autógrafos, visitas a vestiário, os respondentes, de ambos os clubes, se dividiram, apresentando valores similares. Enquanto que no caso do Inter, existe a divisão de 4 sócios defendendo benefícios tangíveis, 4 defendendo experiências e apenas 1

compreendendo que a torcida é indiferente, no caso do Grêmio dois respondentes entendem desta maneira e apenas 3 entendem que existe a preferência a benefícios experienciais a benefícios tangíveis.

5.3.6.5 Percepção da Torcida sobre as Ações de Marketing

Com relação ao pensamento do torcedor comum em relação às ações desenvolvidas pelo departamento de marketing do respectivo clube para relacionamento com os sócios, os respondentes tiveram opiniões divergentes. Enquanto que os torcedores do Inter entendem que a percepção da torcida para com o trabalho do departamento de marketing do clube tem um desempenho interessante, o contrário ocorre com os respondentes gremistas:

INTERNACIONAL PERFIL DO ASSOCIADO PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO DEPTO DE MARKETING		GRÊMIO PERFIL DO ASSOCIADO PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO DEPTO DE MARKETING	
Ótimo	4	Ótimo	0
Bom	3	Bom	1
Insuficiente, mas com recentes melhorias	1	Insuficiente, mas com recentes melhorias	6
Ruim	1	Desordenado	1

Dos torcedores respondentes colorados, 4 entendem que as ações de marketing, bem como os processo de marketing dentro do clube são compreendidos pela grande torcida como “ótimo”, enquanto que 3 entendem o trabalho como “bom”. 1 respondente ainda entende que o trabalho está em vias de tornar-se bom, argumentando que ainda é insuficiente, mas entende que futuramente será melhor.

No caso do Grêmio, apenas 1 respondente entendeu que a torcida compreende o trabalho do departamento de marketing como “bom”, não tendo respostas ou citações do tipo “ótimo”. A grande concentração foi em insuficiente, mas com recentes melhorias, com citações feitas ao Exército Gremista e ao Artilharia Tricolor, por quase todos os respondentes. Um dos sócios não soube determinar o desempenho do trabalho de marketing do Grêmio sob a perspectiva da torcida, ainda que ele entenda que o desempenho seja mediano, com tendências de melhora.

6 CONCLUSÃO

A nova realidade do futebol, visto como “entretenimento” pelo grande público, como “promoção” de marca ou de empresa por organizações e como “negócio” pelos clubes, apresenta o cenário em que os clubes com excelência em suas gestões podem tornar-se cada mais vez autosustentáveis. Parte majoritária das receitas dos clubes de futebol, tradicionalmente, provinham ou das bilheterias dos estádios ou, ainda, das negociações de jogadores com clubes estrangeiros. A realidade, hoje, sobretudo para os clubes estrangeiros, mas, especialmente, para considerar o aspecto nacional, para os clubes de primeira e de segunda linha do futebol brasileiro, tende a um estágio em que os clubes conseguirão através de esforços contínuos na proposição de oferta de produtos e de serviços de suas marcas, bem como a comercialização de espaços, tanto físico, quanto virtual, para promoção de organizações e marcas terceiras e a negociação dos direitos de transmissão de jogos se gerenciar, com pontuais negociações de jogadores. Ou seja, especialistas na área afirmam que o problema dos clubes brasileiros para crescerem consistentemente, nas décadas anteriores, caracterizava-se pela incapacidade de, praticamente, todos os clubes gerarem receitas novas, a partir da inovação, da análise de oportunidade e da criatividade dos seus gestores. Para se ter uma idéia o Lancenet, em 19 de agosto de 2009, publicou um estudo, realizado pela Casual Auditores, que apresentava a participação mais ativa do torcedor e, como consequência, o crescimento das receitas no futebol. Em 2008, o Inter ficou em segundo lugar, atrás do São Paulo, quanto à geração de renda, com R\$ 142 milhões de reais, enquanto que o Grêmio, posicionado na sexta colocação, teve uma receita total ao fim do ano de cerca de R\$ 99 milhões. Além disso, neste mesmo estudo, a distribuição das fontes de renda dos clubes de futebol da Série A apresenta as “Bilheterias”, tradicionalmente, representantes da maior parcela de receita de um clube, ocupam a 6ª colocação no grupo, com apenas 8% do total, atrás das “Transferências de jogadores” (34%), “Cotas de Tevê” (22%), “Outros” (14%), “Social/Amador”

(11%) e “Patrocínio” (11%). O estudo reverencia, ainda, as administrações dos clubes gaúchos, informando que o Inter gerou, em 2008, através de seus sócios, cerca de R\$ 40 milhões, enquanto que o Grêmio é o destaque na participação dos sócios e na campanha de sócios.

Hoje, clubes europeus são usados como benchmarking para a implementação de campanhas de marketing pela dupla gre-nal. Na Europa, já é tradição para os torcedores chegar com antecedência aos estádios, evitando filas, para desfrutar de outras opções de lazer, como restaurantes, museus e lojas. Além de aumentar a possibilidade de receitas, é estimulada a presença do público nas arenas. Além disso, os clubes oferecem pacotes vantajosos para, ao contrário de comprar ingresso, ou mesmo pagar a mensalidade de associação, o torcedor já se comprometa a ir ao estádio durante toda a temporada. Antes mesmo do início da temporada, o clube tem a garantia da casa cheia, o que favorece o reinvestimento no departamento de futebol, por exemplo, que representa o desempenho do time de futebol, suas estrelas e comissão técnica, e a correlação com o nível de público. Outro ponto a considerar é o fato das reclamações frequentes no Brasil em relação à segurança e à falta de estrutura, que são garantidas na Europa pela combinação das iniciativas público e privada, motivando e ajudando a diversificar o público, com crianças e família. Os clubes estrangeiros visualizaram a oportunidade de crescimento através do uso da paixão incrível de seus torcedores por seus clubes e pelo futebol em si. Em média, em 2009, o clube inglês Manchester United, top 1, em termos de geração de receitas no mundo, teve mais de 75.000 torcedores em seu estádio fabuloso, o Old Trafford, com faturamento em bilheterias de mais de R\$ 311 milhões. Os brasileiros tardaram a perceber esta possibilidade, mas, recentemente, estão se desenvolvendo, tropicalizando ações desenvolvidas com sucesso, sobretudo na Europa, e até mesmo, em outros esportes. A gestão do relacionamento com seus torcedores é, atualmente, entendida não mais como uma obrigação, mas como uma necessidade. Os clubes depararam-se, assim, percebendo que não somente a o crescimento da instituição e a expansão da imagem do clube eram importantes, mas, significativamente, a situação

financeira é dependente desta melhor gestão de relacionamento, devido à característica de consistência e de crescimento estável para os clubes financeiramente.

Segundo o Presidente do Sport Club Internacional, Vitório Piffero, “o Clube aprendeu a diversificar suas receitas numa estratégia parecida com a de grandes empresas”

É evidente que os clubes estão se mobilizando. Isto é notório tanto através dos resultados apresentados, como, inclusive, ambos clubes da dupla grenal sendo referendados como benchmarking no cenário brasileiro. Clubes de todas as regiões do Brasil estudam o fenômeno dupla grenal e seu relacionamento com seus torcedores: Ambos os clubes devem encerrar o ano, segundo previsão dos clubes realizada em 2010, apresentando receitas provenientes dos seus relacionamentos com os torcedores diretamente superiores até mesmo à concessão do direito de transmissão televisivo, o que, recentemente, era impensável. Os dois clubes, juntos, segundo análise da Crowe Horwath RCS, publicada em 16 de Outubro de 2009, no jornal Lancenet, aumentaram as suas receitas totais em cerca de 334%, o que representa o triplo da média nacional, comparativamente, saltando de módicos R\$ 55, 6 milhões, em 2003, para R\$ 241, 2 milhões, em 2008, em razão da viabilização do planejamento de ações de marketing de curto e de médio prazo. Além de aumentar as receitas de licenciamento, entre outras fontes, Grêmio e Inter geraram impensáveis R\$ 68,5 milhões com os projetos de sócio-tricolor e a bilheteria de seus jogos, em comparação com R\$ 11, 6 milhões, em 2004, ou seja, um aumento de “simplesmente” R\$ 492%. Este efeito foi alcunhado, em tom de admiração, pelo presidente do Cruzeiro, Zezé Perrella, de “Plano gaúcho de sócio-torcedor”, em entrevista pública, no ano de 2008, admitindo que o Cruzeiro pretende implantar a ideia em suas práticas. Os projetos de sócios são definitivamente o grande diferencial da dupla, pois recebem substancialmente menos, em termos monetários, pelos direitos de transmissão de televisão, em relação aos clubes do sudeste, além de terem seus espaços destinados subavaliados. A dupla evoluiu mais do que a economia do estado, pois, em 2003, as receitas da dupla representavam 0,04% do PIB gaúcho, em

comparação com 0,12%, em 2008. Segundo Jorge André Avancini, vice de marketing do Inter, “a receita com o quadro social, hoje, perde apenas para a venda de atletas, sendo uma garantia de fluxo de caixa positivo, que precisa ser gerenciada pelos clubes”.

Mas, a pergunta é, justamente, a seguinte: Este processo é, ainda assim, bem feito? Normalmente, tendemos a considerar que não o é, especialmente, se considerarmos que algumas ações, como a substituição de administrações extremamente calcadas na política administrativa do clube, ao invés de administrações profissionais, especializadas e sem quaisquer vínculos políticos com o clube e com terceiros, poderiam ser tomadas mais antecipadamente, de modo a acelerar o processo. Tais limitações impossibilitam, por vezes, o crescimento dos clubes em relação a seus competidores, que não são somente clubes de futebol, mas, tudo. Seus competidores gerenciam seus clientes, que, ocasionalmente, são, também torcedores destes clubes de futebol, brilhantemente, de modo que parte das receitas, que poderiam ser destinadas aos clubes de futebol, para o investimento em seu crescimento, são investidas em outras empresas. Possivelmente, com o melhor entendimento das necessidades e dos desejos dos torcedores de futebol, o resultado seja favoravelmente diferente. Torcedores são apaixonados por seus clubes, no entanto, ao perceberem que não recebem em troca o valor por eles considerado justo, por vezes, optam por alocar seus recursos em outros agentes econômicos. Ou seja, um contraponto entre a paixão e a realidade.

Assim, faz-se necessário que os clubes busquem estruturar-se de maneira diferenciada, profissional, com foco em resultados em todas as áreas e, possivelmente, este estudo sobre o comportamento do consumidor enquanto torcedor de futebol, gerador de receitas para os clubes e usuário dos serviços e dos produtos disponibilizados por seus respectivos clubes possa ter grande valia e, então, pretende responder à questão: **“Quais os reais fatores que motivam torcedores a associarem-se aos seus clubes de futebol e de que forma tais fatores influenciam no processo de decisão?”**

Nesta etapa do trabalho, busca-se efetuar uma análise geral dos resultados obtidos através das entrevistas individuais com os sócios, com a gestora de marketing do Grêmio e com o Discussion Group.

É notório que ambos os clubes esmeram-se em tentativa de oferecer o melhor para o seu associado, através de inovações no mundo do futebol brasileiro no gerenciamento das relações com seus torcedores. São constantemente lembrados por todos no país, tanto o Inter, como o maior número de sócios da América do Sul, quanto o Grêmio e as suas ferramentas inovadoras. É um processo longo e que está sendo iniciado e, portanto, os resultados devem ser ainda mais significativos em um futuro, ainda que breve.

Os torcedores, em geral, ainda não possuem a cultura dos torcedores europeus de vínculo em todos os aspectos com o seu clube. São extremamente apaixonados por seus clubes, frequentam os jogos, mas não desvinculam o desempenho da equipe do seu relacionamento com a instituição, que é o grande objetivo dos departamentos de marketing, uma vez que isto acarretaria em saúde financeira para desempenhar objetivos estratégicos de acordo com os planejamentos.

As administrações dos clubes ainda focam demasiadamente no conceito de comunicação “Paixão”, enquanto deveriam promover uma mescla, pois os torcedores ainda não possuem conhecimento das ações de marketing brilhantemente desenvolvidas ao patamar desejado para trazer o retorno esperado.

No entanto, diante dos resultados, o que se pode perceber é que, brevemente, com a educação dos torcedores e a gestão dos clubes cada vez mais profissional, naturalmente, este avanço ocorrerá e os resultados serão ainda mais satisfatórios.

Que os torcedores são influenciados pela paixão em seu relacionamento com o clube de futebol, todos estamos como ao fim de uma prorrogação de final da Copa do Mundo, exaustos, mas surge a ideia de que também pensam

racionalmente para com os seus clubes, entendo que os benefícios que são fruto deste relacionamento são interessantes e desejados. Pode ser que seja apenas o apito inicial desta partida que está começando, mas o relacionamento entre clubes de futebol e torcedor vai além dos 90 minutos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do trabalho foi diagnosticar as motivações inerentes ao processo de associação e de manutenção desta associação para com os respectivos clubes, visando entender os motivos pelos quais o fenômeno de desenvolvimento do quadro social de ambos os clubes, Grêmio e Inter ocorreu tão satisfatório, em comparação com o resto do país, de modo a visualizar formas de melhorias no desenvolvimento das ações, pois o pesquisador entende que alguns atos falhos ainda ocorrem, embora também note que existe a busca por suas correções.

É relevante mencionar que os indivíduos envolvidos no processo de construção do estudo se mostraram interessados a contribuir da forma que fosse possível. Os torcedores foram receptivos, reconhecendo os benefícios provenientes dos resultados do trabalho para a apreciação dos departamentos de marketing dos clubes, solicitando, inclusive, cópia do estudo.

Cabe ressaltar também que o pesquisador, diante da ética necessária para o desenvolvimento do estudo, pelo fato de ser gremista e sócio do clube por anos, Grêmio FBPA, desde 2003, frequentando cerca de 90% dos jogos disputados em casa todos os anos, com exceção feita aos anos de 2007 e 2008, quando este se encontrava no exterior, o que proporcionou uma visão diferente e rica ao trabalho, haja vista que além de ser uma outra realidade a abordagem com relação ao futebol, por ser mais evoluída, o pesquisador trabalhou em diversos jogos de futebol e de rugby, sobretudo os do Tottenham Hotspurs Football Club, buscou a maior neutralidade possível em suas ações e no desenvolvimento de seus pensamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA, 2008) – Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx> >

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

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF) – Disponível em: <<http://www.cbfnews.com.br>>

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. W. **Comportamento do Consumidor**. 8.ed, Rio de Janeiro: JC, 2000.

ESPARTEL, Lélis.; MULLER NETO, Hugo F.; POMPIANI, Ana Emília Mallmann. **Amar é ser fiel a quem nos trai – A relação do torcedor com seu time de futebol**, 2009. O&S – v.16 – n.48 – Janeiro/Março.

ESPARTEL, Lélis. **Antecedentes da Lealdade – Um estudo Longitudinal**, 2008. FACES Revista de Administração v. 7 n.2 p. 50-66.

FÉDÉRATION INTERNACIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA) – Disponível em : <<http://www.fifa.com>>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed São Paulo: Atlas, 1999.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Disponível em :<http://www.gremio.net>. Acesso em 20.03.2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª.edição, ed. Pioneira, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que Todo Profissional Deve Saber**. Campus. 3ª.ed., 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12^a.ed., 2006.

LANCENET – Disponível em: < <http://www.lancenet.com.br> >. 19 de agosto de 2009. Acesso em 20.04.2010.

LANCENET – Disponível em: < <http://www.lancenet.com.br> >. 16 de Outubro de 2009. Acesso em 20.04.2010.

OLIVER, R.L. “**Whence consumer loyalty**”, *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue 1999.

O’MALLEY; L.; TYNAN, C. **Marketing de relacionamento**. In.: BAKER, M. J. (Org).Administração de Marketing. São Paulo: Campus, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOWEN, J.C; MINOR, M. **Consumer Behavior**. 5. Ed. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of Marketing*, vol. 58, July 1994..

PAVLAK, Juliana. **Proposição de melhorias às ações de fidelização de sócios de um clube de futebol – Caso Sport Club Internacional**. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Administração de empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

Pesquisa de Marketing, do curso de Administração de Empresas da UFRGS – **Diferenças na estrutura de consumo de torcedores da dupla grenal**, 2009, UFRGS.

PETERS, Tom. **Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age**, DK, 2003.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy**. *Harvard Business Review*, Março-Abril, 1979.

REICHHELD, F.F.; SASSER, E.W. **Zero Defections: Quality comes to Services**, *Harvard Business Review* Setembro-Outubro, 1990.

REVISTA PLACAR. **Ranking de sócios-torcedores**. Disponível em < <http://placar.abril.com.br>>. Acesso em: 15/11/2008.

ROSSI, C.A.V.; SLOGO, L.A. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um método brasileiro.** *Revista de Administração Contemporânea*. v.2, n.1, p.101-125, 1998.

ROBERT, Kevin. **Lovemarks – The future beyond brands**, 2004.

SHETH; J. N.; PARVATIVAR, A. **Relationship in consumer markets: antecedents and consequences.** *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 23, n. 4, p. 255-271,1995.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor.** 6.ed, LTC, 2000.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. Disponível em :< www.internacional.com.br> . Acesso em 20.03.2010.

TALGO, Scott – Disponível em :<<http://www.finestquotes.com/>>. Acesso em 20.04.2010.

THIOLLENT, Michel et al (Org). **Extensão Universitária: conceitos, métodos e práticas.** Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

TREIN, Fernando Luiz. **Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso.** Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

TRIVELA – Disponível em: <http://www.trivela.com>. Acesso em 20.04.2010.

WHITELEY, R. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente.**Campus, 1999.

ZEITHAML, V.A. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence.** *Journal of Marketing*, vol.52, July 1988.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **The behavioral consequences of service quality.** *Journal of Marketing*, v.60, n.2, p.31-46, 1996.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM
GESTORES DA ÁREA DE MARKETING DOS CLUBES**

1. Apresentação Pessoal
 2. Apresentação do Estudo – Problema, Objetivos e Metodologia
 3. Ambientação da Empresa – Explicação das ações de marketing com o objetivo principal de fidelização dos torcedores.
 4. Ambientação da Empresa – Explicação do gerenciamento do relacionamento com os sócios-torcedores.
-
5. Contextualização: Das primeiras ações de marketing à atualidade
 6. Motivos das mudanças
 - a) A mudança foi planejada ou passiva-reflexiva?

7. O Marketing do Grêmio hoje.

- a) Organograma e Operacionalização
- b) Conceitos e Comunicação
- c) Segmentação de sócios
- d) Ações de Marketing

8. Quais as motivações identificadas para o torcedor manter-se como sócio?

9. Qual a percepção do torcedor sobre:

- a) Vantagens e benefícios do plano de sócios?
- b) Comunicação?
- c) Estrutura e os serviços para o dia-a-dia
- d) Estrutura e os serviços para o dia de jogo.

10. Análise do marketing do Inter

11. Futuro do Marketing do Grêmio

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado Torcedor Gremista/Colorado,

Esta pesquisa tem o intuito de avaliar, em um sentido amplo, o relacionamento da torcida tricolor/ colorada para com o seu clube e, principalmente, vice-versa, fazendo parte de um Trabalho de Conclusão de graduação do curso de Administração de empresas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a UFRGS.

A pesquisa contribuirá com as administrações de ambos os clubes na providência de produtos e de serviços que melhor satisfaça as necessidades dos seus respectivos torcedores.

Portanto, colabore mais uma vez com o clube do seu coração respondendo prontamente à pesquisa, considerando somente os aspectos administrativos que ela aborda.

Saudações,

Paulo Augusto Ricciardi de Castilhos Junior

APÊNDICE C – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM OS SÓCIOS DA DUPLA GRE-NAL

Esclarecimento Inicial: Exposição do tema do Trabalho de Conclusão de Curso. O objetivo das entrevistas é entender as motivações que levaram os sócios a tornarem-se sócios e a permanecerem como tal, mapeando fatores facilitadores e dificultadores do processo, considerando os sentimentos de paixão e a racionalidade inerente. Além disso, busca-se entender a percepção do torcedor sobre as ações praticadas pelos clubes no intuito de fidelização, bem como entender o nível de fidelidade de cada sócio para com o seu clube e a percepção deste com relação ao resto da torcida

1. Perfil Sócio-demográfico:
 - a) Nome
 - b) Idade
 - c) Sexo
 - d) Profissão
2. Diagnóstico da Paixão-Fidelidade
 - a) Frequência no estádio
 - b) Nível de Importância do Grêmio na vida
 - c) Produtos e serviços que possui/ consome do clube
 - d) Se não fosse gremista/colorado, seria...?
 - e) Não indo ao estádio, faria...?
 - f) Não gastando com o clube, gastaria com...?
3. Perfil do Associado:
 - a) Modalidade de Associação
 - b) Tempo de Associação
 - c) Forma de pagamento
 - d) Motivações para associação
 - e) Motivações para manutenção da associação
 - f) Motivações para desligamento do quadro social

4. Motivações para a associação
 - a) Benefícios percebidos
 - b) Custos percebidos
 - c) Análise do valor percebido (benefícios – custos)
5. Motivações para manutenção da associação
 - d) Benefícios percebidos
 - e) Custos percebidos
 - f) Análise do valor percebido (benefícios – custos)
6. Percepções em geral

O que você acha que a torcida pensa sobre:

 - a) Análise Custo-Benefício
 - b) Desempenho do time x Manter-se sócio?
 - c) Cite benefícios que a associação ao clube proporciona.
 - d) Preferência por benefícios tangíveis (acessórios, descontos extras) ou experienciais (visitar vestiário, autógrafo na camisa)?
 - e) A Comunicação e o Marketing do clube;

APÊNDICE D – PERFIL DOS SÓCIOS ENTREVISTADOS – GRÊMIO

	IDADE	SEXO	PROFISSÃO	ADESÃO	MODALIDADE
1	25	M	Administrador	2006	Sócio Torcedor Estudante
2	25	M	Estudante	1996	Sócio Patrimonial
3	21	M	Estudante	2008	Sócio Torcedor
4	25	F	Administrador	2008	Sócio Torcedor
5	27	M	Gestor de Projetos	2009	Sócio Torcedor
6	24	M	Empresário	2000	Sócio Patrimonial
7	22	M	Empresário	2001	Sócio Torcedor Estudante
8	23	F	Estudante	1999	Sócio Patrimonial Dependente
9	25	M	Administrador	2008	Sócio Torcedor

APÊNDICE E – PERFIL DOS SÓCIOS ENTREVISTADOS – INTER

	IDADE	SEXO	PROFISSÃO	ADESÃO	MODALIDADE
1	21	M	Estudante	2003	Sócio Contribuinte
2	54	M	Engenheiro Eletricista	1979	Sócio Contribuinte
3	24	M	Empresário – Publicitário	1998	Sócio Contribuinte
4	25	M	Empresário	1999	Sócio Contribuinte
5	28	M	Profissional Contábil	2008	Sócio Contribuinte Campeão do Mundo
6	23	M	Estudante	2006	Sócio Contribuinte
7	19	F	Estudante	2009	Sócio Contribuinte Campeão do Mundo
8	23	M	Técnico Contábil	2008	Sócio Contribuinte Campeão do Mundo
9	21	M	Estudante	2005	Sócio Contribuinte