



**CENTRO DE MEMÓRIA DO ESPORTE
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

PROJETO GARIMPANDO MEMÓRIAS

FABIO RITTER

(depoimento)

2014

CEME-ESEF-UFRGS

**ENTREVISTA CEDIDA PARA PUBLICAÇÃO NO REPOSITÓRIO
DIGITAL DO CENTRO DE MEMÓRIA DO ESPORTE**

Entrevistado: Fábio Ritter

Entrevistador: Girlei Both de Matos

Local da entrevista: Grêmio F.B.P.A., R. Largo Dr. Fernando Kroeff, nº1. Bairro Azenha, Porto Alegre – RS.

Data da entrevista: 15/09/2014

Processamento da entrevista: Girlei Both de Matos

Número da entrevista: E-523

Total de gravação: 25 minutos e 41 segundos

Páginas Digitadas: 9 páginas

Observações:

Entrevista realizada para produção do Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Educação Física de Girlei Both de Matos intitulado *Gestão no Futebol: Marketing e sua estruturação, procedimentos organizacionais utilizados em quatro dos principais clubes de futebol do RS*, apresentado na Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 2014

O Centro de Memória do Esporte está autorizado a utilizar, divulgar e publicar, para fins culturais, este depoimento de cunho documental e histórico. É permitida a citação no todo ou em parte desde que a fonte seja mencionada.

Sumário

Gestão no futebol; importância que o Grêmio atribui ao marketing esportivo; atribuições do departamento de marketing do clube; perfil do profissional de marketing; critérios e estratégias para o departamento de marketing; fidelização do torcedor; perspectivas futuras para o marketing esportivo.

F.R. – Sou Fabio Ritter, Gerente Comercial do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre¹, estou a mais de três anos aqui a frente do clube, e respondo a diretoria de marketing do Grêmio F.B.P.A., em fim, vou estar à disposição para responder as perguntas.

G.M. – Discorra sobre a importância que o clube destina à área do marketing?

F.R. – Bom, nos últimos anos o marketing em nível mundial, até eu diria assim, têm cada vez mais aumentando sua importância dentro dos clubes de futebol, por que isso? Porque é uma maneira, um setor que acaba gerando recursos para o clube, que fatalmente na sequência são investidos no departamento de futebol, que é a atividade fim dos clubes, então por ser gerador de receita e ter uma capacidade grande de transformar a paixão dos torcedores e a visibilidade que o clube tem através dos patrocínios o marketing ganhou essa importância nos clubes de futebol, hoje eu diria que em nível de importância hierárquica, vamos dizer assim, de setores, é o departamento de futebol em primeiro lugar num clube e em segundo certamente a diretoria de marketing, isso aí a gente percebe, não só aqui no Grêmio, mas, enfim, em todos os clubes de futebol no mundo são estruturados desta forma. Então, como a gente pode dizer a importância, o segundo departamento mais importante dos clubes é o departamento de marketing.

G.M. – Comente a respeito do organograma que envolve o departamento de marketing? É vinculado a algum setor/departamento? Se afirmativo, identifique qual setor/departamento.

F.R. – Como que é dividido hierarquicamente aqui o clube e a diretoria de marketing? Existe o diretor executivo de marketing um profissional pago que responde teoricamente ao *CEO*², então na prática a nossa diretoria responde diretamente ao presidente e esse *CEO*, no caso, responderia ao conselho de administração que são os vice-presidentes eleitos pelos sócios do clube, a eleição que vai ter agora, daqui a um mês é exatamente essa. Então é dessa forma que funciona a hierarquia do marketing e abaixo da diretoria de marketing têm uma série de departamentos, dentre eles, o comercial onde eu estou assim têm um diretor de marketing e

¹ O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (conhecido apenas por Grêmio) é um clube de futebol brasileiro da cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, fundado em 15 de setembro de 1903 e suas cores são o azul, preto e branco.

² Diretor executivo, diretor geral ou Chefe Executivo de Ofício (às vezes designado pelo estrangeirismo Chief Executive Officer, ou pela sigla CEO, em inglês) é o cargo que está no topo da hierarquia operacional de uma empresa.

abaixo dele varias gerências: gerente do quadro social que responde por todo o relacionamento com o sócio; gerência de marketing que uma colega que cuida das ações institucionais como campanhas, ativações de marca; gerência comercial, eu, que cuida da questão de patrocínios; depois a gerência da loja do Grêmio que é própria do clube, a gente tem até um contrato de franquias com a *Meltex*³ que faz todas as lojas fora dos domínios do Grêmio, mas aqui na arena é a loja própria do clube, a virtual também, e essa gerência responde direto para o marketing; e têm também a gerência da central de relacionamento que é uma gerência meio hibrida que na época do olímpico ela também fazia a operação dos jogos e agora como é na arena ela fica mais responsável com essa relação com o torcedor, então existe essa gerência também; existe também a área de licenciamentos, mas que não existe o gerente porque o clube hoje e já a bastante tempo na verdade ele trabalha o licenciamento com uma empresa terceirizada, então têm um analista comercial que é o *Christian*⁴, nosso colega que, vamos dizer assim, faz a parte de regulação dessa relação do clube com essa agência. Então hierarquicamente estaria distribuída desta forma.

G.M. – Cite as principais atribuições do(s) gestor(es) de marketing no âmbito de um clube?

F.R. – Bom, no topo da pirâmide estão aquelas frases que eu te falei no início, gerar a paixão do torcedor em receita, explorar a visibilidade que o clube tem através de patrocínios, licenciamentos, explorar o valor que a marca têm também através de licenciamento e vendas de mercadorias também do clube, como é que está hoje estruturada as receitas de um clube em nível mundial, até? São três grandes áreas: primeira é a área de transmissão que entra TV principalmente como financiadora, mas hoje cada vez mais importante à internet e mobile⁵, com direitos de transmissão para essas áreas também; o segundo grande grupo é o receitas de jogo, *Matchday*⁶ que a gente chama, com ingressos, a própria receita do quadro social entra ai também no caso do Grêmio; e o terceiro grupo é receita comercial que entra os patrocínios, que entra os licenciamentos e a venda de mercadorias, produtos oficiais do clube, então estas são as três grandes áreas de receita de um clube. No Brasil têm um quarto elemento que é a venda de atletas que isso é colocada como uma categoria de receitas que na Europa não

³ A Meltex Franchising, empresa de gestão de marcas que administra as lojas GrêmioMania, do Grêmio.

⁴ Christian Albrecht, Assessor Comercial do Grêmio FBPA.

⁵ Tecnologias de Informação Móveis (mobile) - Mobilidade relaciona-se com portabilidade, isto é, a capacidade de se levar, para qualquer lugar, um dispositivo de Tecnologia de Informação.

funciona dessa forma, na Europa eles consideram receita não operacional, aqui no Brasil acaba entrando porque acaba sendo tão recorrente e tão importante para o clube que entra como receita operacional, então para nós aqui são quatro grandes grupos. O gestor de marketing praticamente ele fica, desses quatro, nos três grandes grupos ele está envolvido, ou seja, TV, receitas de jogo e receita comercial ele está envolvido em todos. A TV ela é uma receita que é uma das mais importantes hoje, talvez no clube no último ano ela foi a mais importante em termos percentuais de volume mas ela não exige um envolvimento diário, porque? Fecha o contrato de transmissão às vezes por três, quatro anos, recebe a receita e o jogo é transmitido, entendeu, envolve uma relação diária muito mais por conta da televisão com seus clientes. Já no caso da receita de jogo e da comercial, aí sim o nosso trabalho aqui é diário, então, por exemplo, na receita de jogo, venda de ingressos é tu fazer o evento jogo, que são trinta e cinco jogos por ano que nós temos em casa, tu produzir esse evento, divulgar esse evento, tu gerar valor a esse evento, tu vender o evento. *(pausa)* Receita de jogo que têm esse envolvimento diário e na receita comercial também são os patrocínios que nós estamos diariamente prospectando novos clientes atendendo as contas existentes, o clube hoje têm quinze patrocinadores oficiais o que envolve um atendimento diário de exigências do parceiro, de novas ações que o clube está fazendo, obrigações de contrato, tanto de um lado quanto de outro, que é exatamente o que eu faço e prospecção de novos parceiros. Na área de mercadorias, a venda de produtos, nós temos as lojas que funcionam aqui no clube a própria franquia que funciona em vinte e oito unidades espalhadas pelo estado, também um envolvimento diário. E por fim a área de licenciamento, também a administração da marca do clube e dos produtos que vão ser aplicados e vendidos no varejo, licenciamento de serviços também que é uma área que carece bastante hoje com agência oficial de turismo, com a *Hamburgeria 1903*⁷ que está sendo aberta agora no final do mês no centro, novos produtos que nós estamos gerando nessa área de serviços, então é aí que funciona a ação do marketing do clube. Então o diretor ele vai estar a par de todas estas três grandes áreas de receitas do clube que são diretamente ligadas ao marketing, fica fora apenas da área de futebol da venda de atletas que daí é uma ação da gerência de futebol.

⁶ Matchday é composta na sua grande maioria por receitas oriundas das vendas de ingressos para os jogos, incluindo carnês da temporada e sócios e também o consumo dos torcedores no estádio.

⁷ *Hamburgeria 1903*, primeira rede de franquias do setor de alimentação, criada pelo Grêmio em parceria com a SportFood. A *Hamburgeria 1903* entra para o vasto rol de produtos licenciados pelo Clube.

G.M. – Dentre as características que compõe o perfil de um profissional do departamento de marketing, qual a que julga ser fundamental? Comente-a.

F.R. – Uma só? Esse profissional, eu não sei exatamente qual é o nível que tu esta falando desse profissional, esse profissional pode ser um profissional do grupo como pode ser um diretor como pode ser eu aqui um gerente, então vou tentar dar algo mais que eu penso que precisa estar presente em todas essas áreas desde o nosso estagiário até o diretor de marketing. Têm que ser um profissional focado em resultado eu falo em resultado não só financeiro, mas tudo que agregue valor a marca do clube, então, por exemplo, eu ontem, não ontem foi domingo, quinta feira passada eu dei uma palestra em *Carazinho*⁸ na *ULBRA*⁹ na semana acadêmica da administração justamente sobre as iniciativas de marketing do clube e o resultado, o profissional focado em resultado, ele pode ser financeiro com um patrocínio que tu feche que gere uma receita considerável para o clube ou mesmo uma ação específica como ele pode ter um resultado institucional, por exemplo, nós fizemos uma serie de ações na *Copa do Mundo*¹⁰ no aeroporto aqui de Porto Alegre e no *Shopping Praia de Belas*¹¹ que foi uma ação de boas vindas aos torcedores que estavam chegando aqui para acompanhar o mundial isso gerou claro até um retorno financeiro de fluxo na loja, vinte e cinco por cento das vendas de junho e julho foram para estrangeiros, gerou um resultado financeiro, mas isso também gerou um resultado institucional que é medido através da repercussão que as ações têm, ou seja, tu vê que a ação está sendo noticiada nos principais portais tanto de futebol quanto de negócios no Brasil isso é um medidor, um indicador, quanto também o nível de, vamos dizer, subjetivo dessa repercussão, é uma repercussão positiva, ou seja, não esta se falando mau dessa ação, esta se falando bem e os comentários que estão atrelados a essa repercussão são comentários positivos, então isso é uma forma também de tu medir um resultado de uma determinada ação, não é só pelo aspecto financeiro. Então por isso que eu acho o profissional de marketing que trabalha aqui no clube ele têm que ter esse perfil, focar no resultado, ou que vá gerar retorno financeiro aqui para o clube ou que vá gerar um retorno institucional para o

⁸ Carazinho é um município brasileiro do estado do Rio Grande do Sul.

⁹ A Universidade Luterana do Brasil, também conhecida como ULBRA, é uma universidade privada sediada na cidade brasileira de Canoas, no estado do Rio Grande do Sul.

¹⁰ Copa do Mundo FIFA de 2014 (também denominado Campeonato do Mundo foi a vigésima edição deste evento esportivo, um torneio internacional de futebol masculino organizado pela Federação Internacional de Futebol (FIFA), que ocorreu no Brasil, anfitrião da competição pela segunda vez.

¹¹ Situado entre as Av. Borges de Medeiros e Av. Praia Belas, o Praia de Belas Shopping Center proporciona ao público gaúcho e turistas que visitam a capital um mix com mais 200 lojas.

clube um destes dois vieses têm que estar presente então esse seria um resumo assim do perfil, se tivesse que apontar uma qualidade.

G.M. – Quais são os critérios/estratégias que norteiam desenvolvimento de um projeto de marketing no clube?

F.R. – Acho que da mesma forma é gerando resultado. Na minha concepção o marketing serve como um meio, ele é um departamento meio, diferentemente de indústrias ou de qualquer outro setor de negócios que o marketing muitas vezes ele é o negócio fim da empresa ele gera o produto, desenvolve o produto, precifica o produto, divulga o produto e coloca no mercado, ou seja, ele participa praticamente de todo o desenvolvimento do negócio, então ele identifica ou cria demanda dependendo do negócio, vai botar o produto no mercado e vai gerar o resultado financeiro que a empresa precisa. Aqui é diferente, por quê? Num clube de futebol qual é o negócio fim, o negócio fim ele é formar equipes vencedoras e que conquistem títulos, o torcedor do Grêmio, do Inter, do Corinthians, do Flamengo etc., ele consome o time na ilusão e no desejo de ser campeão, o clube de elite ele funciona assim por isso que existe a cobrança tão grande, por quê? Porque o torcedor sócio, enfim o seguidor ele quer um time vencedor ele quer um time que seja campeão, por isso inclusive o nosso torcedor ele têm nos cobrado tanto porque faz tempo que o Grêmio não ganha um grande título, então esse é o negocio fim do clube, ser campeão, perfeito. Como funciona o marketing? O marketing por melhor que ele seja, por mais envolvido que ele trabalhe eu não vou conseguir gerar um time campeão, porque não vai ser eu, não vai ser meu diretor, não vai ser ninguém aqui do departamento que vai colocar a bola para dentro da rede isso é uma função do departamento de futebol e dos jogadores, perfeito. Então como é que nós vamos funcionar? O departamento de marketing serve como um meio, aí sim para gerar recursos, para gerar receita financeira para que o departamento de futebol consiga contratar os melhores atletas e explorar a imagem dos atletas que têm, enfim, dentro do seu elenco para gerar receita e, enfim, remunerá-los, bonificá-los em eventuais conquistas e logicamente contratar jogadores para reforçar o elenco. Então esse é o funcionamento do departamento de marketing, ele tem que explorar a marca do clube que é o principal ativo através dessas ações de licenciamento, dos patrocínios, do relacionamento com o sócio, com o torcedor, então na frente *B2C*¹² e na frente *B2B*¹³, que é empresa de um lado e consumidor do outro, explorar a

¹² Business-to-consumer, B2C, também business-to-customer, é o comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final, através da Internet.

marca do clube nessas duas frentes, para que? Para gerar recursos que vão alimentar o futebol que vão ao final tentar ter uma equipe vencedora e aí o ciclo começa de novo, tu gera uma equipe mais vencedora com maior visibilidade do lado da empresa e do lado do consumidor tu gera uma equipe vencedora que é o que ele quer, agregando mais torcedores, satisfazendo os torcedores existentes, então esse é o funcionamento, em fim, de um clube como um todo e como o marketing vai se desenvolver baseados nesses públicos e buscando esses resultados.

G.M. – Qual o grau de representatividade da fidelização/paixão do torcedor para a área do marketing no futebol? Justifique.

F.R. – Importantíssimo, é engraçado que praticamente todas essas perguntas eu respondi na apresentação então está fresquinho na cabeça. E de novo fazendo um comparativo com uma indústria, vamos dizer assim, entre aspa “normal” uma indústria que venda telefone, *Apple*¹⁴, o consumidor por mais fá que ele seja da marca e a *Apple*, no caso, é muito claro isso ele pode ser um fã da marca, gostar muito da marca, mas se o produto estiver muito caro, se o produto não funcionar ele vai trocar por um *Samsung*¹⁵ ele vai trocar por outra marca e aí a fidelidade do cliente ela nunca é cem por cento por mais que goste da marca, que nem eu falei nas indústrias normais. No caso do futebol isso é totalmente ao contrario, a prova é o nosso torcedor ele pode passar, dez, vinte, trinta, quarenta, cinquenta anos sem título que ele vai continuar fiel ao clube, então isso gera uma oportunidade, já que tu tens essa pergunta aqui do grau de representatividade e da fidelidade, já que tu tens um consumidor extremamente fiel a tua marca isso te gera uma pá de oportunidades de relacionamento com ele, então tu sabe que no final do dia que apesar de não receber esse produto que a gente está falando de equipes vencedoras e que conquistem títulos, tu sabe que no final do dia ele vai estar do teu lado, claro que isso por mais cômodo que seja para o clube não te permite também que não faça nada para agradar ele, não é isso que eu estou falando, mas eu quero dizer que é uma segurança que te dá e que te permite realizar uma série de ações que outras indústrias não conseguiriam, entendeu, por exemplo, no caso da *Apple* se ela passasse treze anos fazendo um produto ruim ninguém mais ia consumir o produto e a empresa provavelmente ia acabar e no caso do

¹³ Business-to-business, expressão identificada pela sigla B2B, é a denominação do comércio estabelecido entre empresas ("de empresa para empresa").

¹⁴ *Apple Inc.*, é uma empresa multinacional norte-americana que tem o objetivo de projetar e comercializar produtos eletrônicos de consumo, software de computador e computadores pessoais.

¹⁵ O grupo *Samsung* é uma corporação transnacional que atua em diversos ramos da área de tecnologia da informação com sede em Seul, Coreia do Sul.

Grêmio, que nem a gente estava falando, a gente consegue mesmo não entregando o produto final que é ter equipes vencedoras, manter toda essa base e continuar ainda hoje como a maior torcida do sul do país, manter essa base fiel, ou seja, permite continuar o clube até num comparativo com uma empresa.

G.M. – Por quais etapas e/ou processos uma ideia tramita para ser concretizada como um projeto de marketing dentro do clube?

F.R. – Depende muito da ideia e do projeto, se eu tiver um projeto, por exemplo, que envolva atletas numa eventual ativação de marca de patrocinador ou uma eventual ação com o torcedor, com o sócio ela passa pelo departamento de futebol, passa pelo departamento de marketing até ser executada. Agora se eu tenho uma ação, vamos dar um exemplo, *Guia da Partida*¹⁶ que foi um projeto que eu liderei desde o início é um projeto para o torcedor ele é feito, criado aqui dentro é viabilizado financeiramente dentro do marketing e vai para a rua através do marketing. Então depende muito do projeto, logicamente se a ideia partiu, vamos dizer, aqui de uma gerência, até mesmo de um analista, ela vai passando hierarquicamente, ou seja, ela vai passando pelas lideranças até chegar a diretoria de marketing e as vezes até o próprio conselho de administração, por isso que eu te falei depende muito de qual ideia e de qual projeto, se é um projeto mais simples as vezes até eu mesmo posso ter a alçada para fazer alguma coisa agora se é algo mais complexo vai passar fatalmente pela diretoria de marketing e talvez até pelo conselho de administração, por exemplo, um lançamento de uma camiseta nova passa pelo presidente do clube para aprovar, entendeu varia muito.

G.M. – Qual à ação de marketing realizada pelo clube que obteve maior sucesso (visibilidade)? Comente-a brevemente.

F.R. – Uma só? Acho que recentemente essa ação da copa do mundo, que nem eu te falei ela foi uma ação institucional não foi uma ação focada em resultado financeiro, mas por ser copa do mundo os olhos do mundo inteiro estão aqui no Brasil, Porto Alegre era uma das sedes, eu acho que foi essa ação da copa do mundo, por quê? A gente tinha uma fraqueza nessa historia toda de copa, qual seria? Que o estádio sede não era o do Grêmio era do Internacional e com

¹⁶ Guia da Partida, desenvolvido pela equipe de comunicação do clube, comercial e marketing, o guia marca o início de uma nova etapa na comunicação do Grêmio. Acompanhando as tendências mundiais do esporte, a publicação traz estatísticas da equipe, informações do adversário, notícias do Grêmio, conteúdo com ídolos, informações do andamento das obras da Arena, pôster com o destaque de capa, entre outros conteúdos feitos exclusivamente para os gremistas.

isso poderia nos privar de algumas ações com os torcedores tanto estrangeiros quanto os brasileiros que estavam vindo para cá, mas a gente criou através desse problema uma oportunidade que foi identificar aonde esses torcedores passariam seu tempo aqui em Porto Alegre, em primeiro ponto aeroporto, todos chegam por ali, os de mais longe evidentemente, então foi criar mais ou menos um caminho por onde ele faz, então primeiro foi o aeroporto e depois o shopping praia de belas que era perto da sede, então onde fatalmente o cara comeria alguma coisa antes ou depois do jogo, passaria seu tempo lá, então gerou essa oportunidade e o clube se fez presente durante essa oportunidade, então acho que esse ano que foi ano de copa do mundo eu destacaria essa ação, claro que têm outras ações interessantes que a gente obteve muito sucesso o próprio Hamburgeria 1903 ainda vai ter o resultado também financeiro, mas já têm o resultado institucional, *Jogue no Olímpico*¹⁷ no ano passado que foi uma ação que a gente fez no final do ano com a torcida. Também foi um evento que gerou um resultado financeiro muito grande e também institucional foi uma ação exclusiva para o torcedor que teve a chance de ter um dia de jogador no Olímpico isso também teve um resultado muito grande, a gente poderia citar mais uma pá de ações que o clube fez, mas se é para citar uma eu acho que essa da copa do mundo nesse ano foi bastante importante.

G.M. – Em sua opinião, quais são as perspectivas futuras para o marketing esportivo?

F.R. – Bom, como eu te falei no início da conversa a área de marketing vem ganhando muita importância dentro dos clubes, tirando o futebol é a área mais importante sem dúvida, então por ela ser geradora de receita que é provavelmente um desafio não só do futebol, mas de qualquer área da indústria mundial a importância do marketing ela é extremamente relevante dentro de uma instituição com um clube. Um dos grandes ativos, o maior ativo até eu diria, dos clubes de elite é a sua marca e a representatividade que isso tem com o seu torcedor, então para o torcedor gremista a marca do Grêmio provavelmente, se não a mais importante, é uma das mais importantes dentro de sua cabeça, isso aqui é muito forte no Rio Grande do Sul da mesma forma que, enfim a marca do Corinthians é muito importante para o torcedor do Corinthians em São Paulo. Diante disso pela importância que a marca têm com o torcedor o marketing têm essa importância como eu te falei no início da conversa de gerar essa paixão, essa fidelidade e transformar isso tudo em receita, como? Através de produtos, através de

¹⁷ Em 14 e 15 de dezembro de 2013, o sonho de jogar no gramado do Estádio Olímpico Monumental antes do fechamento definitivo virou realidade para 352 gremistas que participaram da ação *Jogue no*

serviços, através de eventos, então todos esses formatos que faz a ponte entre a paixão do torcedor: produtos, serviços, eventos e receita. Então é meio que uma equação teoricamente simples, lógico que a dificuldade esta em como fazer isso, mas que retrata a importância que o marketing tem para um clube, enfim, para uma instituição esportiva hoje em dia, enfim, e acho que daqui para frente cada vez mais o mundo interagindo, tanto pessoas com pessoas como pessoas com instituições no caso clubes, a interatividade cada vez maior eu acho que é através daí e do marketing e suas ações que os clubes fação que se pode gerar, enfim, retorno financeiro e fazer com que cada vez mais sejam importantes para os clubes. Então eu vejo daqui para frente cada vez mais equipes maiores de marketing trabalhando nos clubes porque a importância que eles têm cresce cada vez mais, então acho que investimentos do próprio clube nessas áreas, nessa área especificamente no marketing cada vez maior daqui para frente é assim que eu enxergo.

[FINAL DA ENTREVISTA]

Olímpico, que propõe a troca de função e a experiência de ser jogador profissional, realizando o sonho de muitos aficionados.