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

Lenora Barcellos

Diretrizes para o Gerenciamento da Marca Grêmio FBPA

Porto Alegre,
2009

Lenora Barcellos

Diretrizes para o Gerenciamento da Marca Grêmio FBPA

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. Fernando Bins Luce

Porto Alegre,

2009

Lenora Barcellos

DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DA MARCA GRÊMIO F.B.P.A.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha família Barcellos, batalhadores, apaixonados e gremistas de coração.

AGRADECIMENTO

À Escola de Administração da UFRGS, pela qualidade do ensino e pelas muitas possibilidades que oferece aos alunos de desenvolvimento profissional. Aos Professores que fazem com que a Escola esteja dentre as melhores do País. Em especial ao meu orientador Fernando Bins Luce, pela qualidade da orientação do trabalho.

Ao Professor Antônio Gastaud Maçada, por ter viabilizado a bolsa de estudos que proporcionou diversos alunos a complementaridade da graduação em universidades americanas.

À PS Empresa Júnior, pelo primeiro contato prático com a Administração e pelas experiências únicas de aprendizado. Ao professor Walter Nique por apoiar essa atividade e por sua dedicação e amizade aos alunos da Escola de Administração.

Ao Grêmio Foot-ball Portoalegrense, que possibilitou que eu realizasse esse trabalho de conclusão, pelo apoio e informações disponibilizadas. Em especial ao responsável pelo licenciamento Fabiano Veronezi e à gerente de marketing Michelle Billo, sem apoio dos quais esse estudo não seria possível.

Às minhas irmãs Lunara Corrêa e Paula Barcellos, e ao meu namorado François Desmeules, pelo apoio na realização desse trabalho, sempre dado com muita paciência e carinho.

À minha mãe, Clô Barcellos, ao meu pai Delmar Marques e ao meu padrasto Rafael Guimaraens, pelo apoio incondicional, assim como pela qualidade da minha formação, fundamental em cada etapa da minha trajetória.

“If you can find a path with no obstacles, it probably doesn't lead anywhere.”

Frank A. Clark

RESUMO

O presente estudo refere-se à definição de diretrizes para o gerenciamento da marca Grêmio FBPA. O objetivo de definir diretrizes é obter critérios para o gerenciamento da marca, considerando meios para fortalecê-la ao longo do tempo. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, que consistiu em uma análise de *benchmarking* de clubes europeus, entrevistas com os gestores da marca Grêmio e entrevistas com sócios e torcedores da organização. Com base nisso, descreveu-se a identidade da marca, o posicionamento e os atributos vinculados à marca. Além disso, foram propostas ações a serem realizadas no sentido de fortalecer a marca do clube ao longo do tempo, incluindo diretrizes para extensão da marca.

Palavras-chave: Gerenciamento de Marca, Posicionamento, Extensão de Marca, Marketing Esportivo, *Benchmarking*, Clubes de futebol, Licenciamento.

ABSTRACT

The present study is about defining directives for the management of Grêmio FBPA brand. The objective of defining directives is to obtain the criteria for managing the brand considering means of strengthening it as time goes by. With this purpose, we conducted an exploratory study, which consisted of an analysis *of benchmarking* of European clubs, interviews with managers of Grêmio brand and interviews with members and supporters of the organization. Based on that, we described the identity of the brand, the positioning and the attributes linked to the brand. Besides, we proposed actions to be developed with intent to extend the brand of the club with time, including directives for brand stretching.

Key words: Brand Management, Positioning, Brand Extension, Sport Marketing, Benchmarking, Football Clubs, Licensing.

SUMÁRIO

1. A ORGANIZAÇÃO **10**
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA **12**
3. JUSTIFICATIVA **16**
4. REFERENCIAL TEÓRICO **18**
4.1. GERENCIAMENTO DE MARCA **18**
4.2. IDENTIDADE E POSICIONAMENTO **19**
4.3. EXTENSÃO DE MARCA E LICENCIAMENTO **22**
5. OBJETIVOS **24**
5.1. OBJETIVO GERAL **24**
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS **24**
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **25**
6.1. ETAPA QUALITATIVA **25**
6.1.1. Dados Secundários **26**
6.1.2. Entrevistas em Profundidade **26**
7. RESULTADOS **28**
7.1. BENCHMARKING **29**
7.1.1. Posicionamento **30**
7.1.2. Gerenciamento da Marca **32**
7.1.3. Extensão da Marca **36**
7.2. GESTÃO ATUAL DA MARCA GRÊMIO **39**
7.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM CLIENTES **44**
7.3.1. Posicionamento **44**
7.3.2. Identidade **47**
7.3.3. Extensão da Marca **51**
7.4. DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DA MARCA **53**
7.4.1. Identidade **53**
7.4.2. Posicionamento **54**
7.4.3. Extensão da Marca **57**
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS **64**
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **69**

1. A ORGANIZAÇÃO

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense foi fundado no ano de 1903, quando 32 rapazes se reuniram no antigo Salão Grau, sediado na Rua 15 de Novembro, centro de Porto Alegre. Entre eles, foi eleito o primeiro presidente, o paulista Carlos Luiz Bohrer, o qual jamais imaginaria a projeção que o clube alcançaria.

Em 1929, ocorre a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque, provocando uma grande crise mundial em todos os setores da economia. Os acontecimentos gerados a partir desse fato tiveram reflexos no futebol, causando a quebra de vários clubes, obrigando os demais a se readaptarem às novas condições da conjuntura econômica. Ao mesmo tempo, o novo governo brasileiro, que emergiu da Revolução de 1930 (Era Vargas), enxergava a necessidade de se estabelecer uma política nacional de integração e industrialização, com reflexos no plano cultural e esportivo do país, forçando no futebol um entendimento geral das entidades esportivas visando à profissionalização. No Rio Grande do Sul, o profissionalismo chegou inicialmente em 1937, através da criação da Especializada, um departamento profissional filiado à Federação Brasileira de Futebol. Os anos 40 representaram um período de transição por conta da oficialização do profissionalismo no futebol em todo o país. A partir de 1949, em meio ao processo de internacionalização do futebol, provocado em parte por causa do avanço tecnológico da aviação comercial do pós-guerra, o Grêmio ganhou títulos nas Américas do Sul, Central e do Norte. Esses acontecimentos, aliados à conjuntura, fizeram com que as mudanças internas no clube se acelerassem no sentido de buscar um maior profissionalismo.

Esses fatos propiciaram que o Grêmio necessitasse de um estádio maior, não só para acomodar os torcedores, como também para receber grandes times do país e do exterior. Em 1954, inaugura-se o Estádio Olímpico, no bairro Azenha, deixando para trás o primeiro campo na Baixada do Moinhos de Vento, fundado em 1904. O Olímpico era, na época, o maior estádio privado do país. Em 1980, com a conclusão do anel superior, o estádio passou a se chamar Olímpico Monumental, com capacidade para 55.000 espectadores. Ainda complementam o complexo do estádio 45 camarotes de luxo, 26 cabines de imprensa, estacionamento interno, piscinas, gramados suplementares, centro

administrativo, quadro social, Memorial e loja Grêmio Mania.

Além disso, compõem o quadro patrimonial do clube uma sede de treinamentos na cidade de Eldorado do Sul (região metropolitana de Porto Alegre), um parque náutico de remo e canoagem, uma sede recreativa para sócios, na Ilha Grande dos Marinheiros, e o Parque Cristal, uma área de 70 mil metros quadrados, onde funcionam as escolinhas de futebol. Atualmente, o clube conta com cerca de 50.000 torcedores no seu quadro social.

Quanto à sua administração, o clube é presidido por Duda Kroeff e dirigido por Cesar Pacheco, Flávio Paiva, Mauro Knijnik, Marcos Herrmann, Alberto Guerra e Irany Sant'anna Jr.. Há também o Conselho Deliberativo, uma espécie de parlamento dentro da estrutura clubística. No âmbito desse Conselho, existe uma divisão de comissões especializadas, das quais são deliberadas decisões (leis) que cabem ao presidente do clube sancioná-las ou não.

Em cumprimento ao artigo 68 do Estatuto do Clube, é de responsabilidade do presidente do Conselho, Sr. Raul Régis de Freitas Lima, nomear os titulares das referidas comissões, as quais se dividem em: Futebol, Econômico-Financeiro, Ética, Patrimônio, Legais e Estatutários, Planejamento Estratégico, Assuntos Eleitorais e Marketing.

Com essas informações, tem-se um panorama da história, da estrutura e do funcionamento da organização objeto de nosso estudo. Cabe ao estudante, portanto, investigar e propor, a partir disso, com uma apropriada colocação das práticas administrativas a serem exploradas nesse caso, sugestões adequadas para o fortalecimento da marca desse clube, que é um dos maiores vencedores da história futebolística brasileira, sul-americana e mundial.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na sua origem, o futebol brasileiro possuía como características centrais o lazer, a diversão, o ócio e a criação de laços de pertencimento entre os indivíduos (ELIAS; DUNNING, 1995). Desde então, o futebol tomou grandes proporções e veio a se tornar um negócio lucrativo. De acordo com informações da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), o futebol movimenta no mundo US$ 250 bilhões anuais, sendo que ao Brasil cabem 2% desse montante. Este esporte perdeu seu caráter lúdico, cedendo lugar a uma lógica mercantilista, tornando-se um futebol-negócio (CARVALHO, 2001 e 2003).

Com o passar do tempo, as transformações no cenário socioeconômico, tanto no Brasil quanto no exterior, proporcionaram mudanças no esporte e, consequentemente, na administração dos clubes que se adaptaram à lógica do mercado. Inclusive, a legislação foi modificada, passando a exigir que os clubes e as entidades de administração do futebol constituíssem uma empresa. Essa alteração marcada pela Lei Zico e complementada pela Lei Pelé, Leis nº 8.672, de 6/07/93, e nº 9.615, de 24/03/98, é considerada um marco do início da visão do futebol como negócio.

Com a profissionalização da gestão, os clubes começaram a adotar práticas empresariais na gestão de suas atividades, substituindo a gestão historicamente amadora dos clubes brasileiros. Assim, o esporte passa a ser tratado como uma indústria que envolve diversas organizações, nas quais os jogadores são tratados como ativos e torcedores ocupam a posição de clientes, sendo que todo clube tem a necessidade de manter esses consumidores ativos, como qualquer outra empresa. Isso deve acontecer independentemente dos resultados em campo para que o futebol-negócio seja rentável o suficiente, a fim de alcançar metas e objetivos traçados.

Implantar a visão de uma administração profissional, conduzida por gestores capacitados e remunerados, deve ocorrer em todas as áreas do clube, de maneira uniforme para tornar essa visão parte de sua cultura. E, como parte integrante deste novo cenário administrativo, surge a profissionalização da

gestão de marketing, a qual traz ferramentas desta disciplina para auxiliar a gestão do esporte como negócio.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense percebeu a necessidade de adaptar-se a essas exigências de mercado. Em 2003, a diretoria-executiva estava profissionalizada, ou seja, com profissionais remunerados trabalhando em período integral, e iniciou a implementação de um Planejamento Estratégico, definindo quais seriam os objetivos e as estratégias para a recuperação do clube, e quais ações deveriam ser realizadas, com vistas a modernizar sua administração.

De acordo com o Planejamento Estratégico 2003-2008, disponibilizado pelo Grêmio em seu *website*, o negócio do clube é oferecer entretenimento à sociedade e aos esportistas, com enfoque principal no futebol. Entre os objetivos de marketing, do Planejamento Estratégico do Clube, estão o bom gerenciamento da imagem do Grêmio e a exploração desta como um negócio gerador de receitas. No entanto, a administração de marketing do time não estende sua atuação para um gerenciamento mais abrangente e profundo da marca, ainda não pensa em estratégias para o *branding*, ou construção da marca.

Da maneira como é operada hoje, a marca fica à mercê exclusivamente do desempenho do time, sendo tão forte quanto o número de vitórias em campo. A forma como a marca é gerenciada, ou a falta de gerenciamento da mesma, faz com que os produtos associados a ela só tenham venda se o time está bem nas tabelas dos campeonatos. Isso acontece porque a única preocupação é de explorar a marca, e não há interesse em construí-la ou fortalecê-la. De acordo com Bobby (2002), os clubes contam completamente com seu desempenho em campo por não ter criado oportunidades de marca.

Para o Sr. Cesar Pacheco, vice-presidente de Marketing do Grêmio, é praticamente impossível separar a administração do clube dos resultados em campo, o placar influencia diretamente no resultado das ações administrativas, o desempenho do Grêmio dentro do campo irá se refletir no tamanho do quadro social inadimplente, na venda dos produtos licenciados, nas receitas das lojas

Grêmio Mania. Entretanto, ele assume que é tarefa de uma gestão profissional de marketing atuar de forma a ajudar o clube a manter-se saudável como empresa, fazendo com que a fase crítica nas tabelas dos campeonatos influencie o mínimo possível.

A marca do Grêmio tem um grande potencial, e se for melhor gerenciada, o clube como negócio pode passar a depender menos dos resultados em campo para atingir bom desempenho. Segundo a Revista Placar, o Grêmio é o segundo clube do país com mais associados. Ao total, o clube possui 54 mil sócios, segundo dados de abril de 2009. Além disso, tem a maior torcida do sul do Brasil e uma das maiores do país, de acordo com pesquisa da Datafolha de fevereiro de 2009. No Rio Grande do Sul, segundo o *Top of Mind* da revista Amanhã, 49,5% dos gaúchos citaram o Grêmio como o time de futebol mais lembrado; há 14 anos, o clube é o mais lembrado de acordo com essa pesquisa.

O Grêmio utiliza o licenciamento de produtos como uma das formas de explorar sua marca. O clube terceiriza os processos de produção, divulgação e distribuição dos produtos em troca de *royalties*. No entanto, não possui critérios definidos para a qualidade dos produtos, o foco, ou sequer quais produtos podem ser licenciados. Já foi vasta e abrangente a quantidade de itens licenciados pelo Grêmio, que chegou a incluir cerveja e sorvete.

Havia uma oferta de bens de consumo e de especialidade para diversos segmentos de mercado, atendendo aos mais variados públicos. Visando cativar desde cedo o público infantil, o Grêmio já licenciou o seu símbolo e mascote para uso em chupetas, mamadeiras, pijamas e outros itens – como jogos de botão e o tradicional álbum de figurinhas do Campeonato Brasileiro. Entretanto, é necessário ter uma política e controle de licenciamento coerente com a marca do clube. Segundo avaliação feita por uma consultoria de marca em 2005, o Grêmio estava expondo excessivamente sua imagem em mais de 400 produtos (GUARAGNA, 2005). Baldes, vassouras e feijão eram exemplos de licenciamento equivocados. A ausência de controle sobre padrões de qualidade e uso devido da marca do clube também foi levantado, e a administração do clube diminuiu a quantidade e abrangência dos itens ofertados. Contudo, o clube

ainda não tem definido um posicionamento da marca nem possui diretrizes para gerenciá-la.

Dada a situação atual, observa-se que o Grêmio precisa de um estudo que defina como seus clientes percebem sua identidade e o que associam à sua marca. É necessário também que o clube defina e tenha claro qual seu posicionamento. Isso é relevante para ajudar a esclarecer a pergunta-problema, considerando a atual situação da marca: Quais deveriam ser as diretrizes para o seu gerenciamento?

3. JUSTIFICATIVA

A adequação do modelo de *Brand Equity* é apropriada para times esportivos, e ressalta-se a importância de seu gerenciamento para o sucesso econômico do time esportivo (HANS, 2005). A marca é um ativo tão importante para um time de futebol como é para qualquer empresa, e precisa ser bem gerenciada, a fim de garantir a competitividade da organização.

Com a finalidade de um melhor gerenciamento da marca do Grêmio, é importante que se considerem as associações de marca feitas pelos seus clientes, de modo a explorar essas associações, agregando valor à marca. De acordo com o modelo de Valor da Marca desenvolvido por Aaker (1991), a marca terá alto valor para o consumidor se corresponder a seu nível de expectativas. Keller (1993) considera que, além dos fatores destacados por Aaker (1991), as associações podem ser feitas a partir de aspectos relacionados à imagem do usuário, bem como atitudes em relação à marca. Além disso, a imagem decorre da favorabilidade, força e exclusividade das associações. Sempre que suas expectativas sobre a marca forem confirmadas, suas crenças e atitudes serão positivamente alimentadas.

Compreender a dinâmica dos elementos que fazem parte do valor da marca é fundamental para seu gerenciamento no sentido de agregar valor à marca, assim como é fundamental compreender sua identidade e ter um posicionamento definido. De acordo com Kapferer (2004):

> O posicionamento de marca é um conceito-chave para seu gerenciamento, é baseado no princípio de que todas as escolhas são comparativas. A identidade de marca expressa as características tangíveis ou intangíveis da marca, tudo o que faz a marca ser o que ela é, e não algo diferente.

A marca é uma única promessa, de longo prazo. Essa promessa pode e deve ser expressa em diferentes produtos e categorias. A extensão de marca exemplifica o movimento dos valores de marca do tangível para o intangível, de um produto único com um benefício, para um benefício maior coberto por uma ampla gama de produtos (KAPFERER, 2004). Entretanto, apesar de uma extensão de marca conseguir aumentar as vendas no curto prazo, pode

desvalorizar a identidade da marca no longo prazo (HAIG, 2005). Existe uma longa lista de erros possíveis na extensão de marca. A extensão é parte importante do sucesso do gerenciamento de marca e depende de se ter claro seu posicionamento e identidade. Para o Grêmio, definir diretrizes para o licenciamento, assim como melhor definir quais produtos devem ser licenciados, fortalecerão a marca. Hoje, não se sabe se ela pode ter sido prejudicada por extensões feitas sem ter previamente definido posicionamento, estratégia e identidade. Entretanto, sabe-se que, ao definir critérios e estabelecer estratégias para a extensão de marca, é possível fortalecê-la.

Compreender e estudar as associações da marca, a identidade do produto, incluindo suas crenças e atitudes, de acordo com a expectativa do consumidor, é a base fundamental para perceber oportunidades e gerenciar as marcas. O estudo realizado estabelece diretrizes para o gerenciamento da marca do Grêmio, que irá ajudar o clube a fortalecer e gerenciar a marca, de modo que se torne forte, independentemente dos resultados em campo, e, sim, pelo gerenciamento de marca em si.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. GERENCIAMENTO DE MARCA

O conceito de gerenciamento de marca é abordado de diferentes maneiras pelas bibliografias. Cada uma traz *insights* interessantes para a aplicação prática do gerenciamento de marca propriamente dito. De acordo com Kapferer (2004), a fórmula vencedora para o gerenciamento de marca moderno é seduzir através de valores compartilhados, atrair clientes regular e repetidamente com inovações que são consistentes com esses valores e desenvolver lealdade através de qualidade e preço, que precisa ser continuamente justificado para consumidores maduros. Keller (1999) aborda o gerenciamento de marcas através do seu modelo de valor da marca com base no consumidor. Baseia-se na premissa básica de que o poder de uma marca está no que os clientes têm aprendido, sentido, visto e ouvido falar sobre a marca. Ambos os conceitos têm implícito o conceito das associações à marca, sendo que um trata de valores compartilhados, entre cliente e marca, e o outro da percepção da marca de maneira geral.

Keller (1999) trata do gerenciamento do valor da marca como uma questão de longo prazo, afirmando ser necessária uma visão ampla sobre a marca para seu gerenciamento. Uma visão ampla é criticamente importante, especialmente quando as empresas decidem vender múltiplos produtos e múltiplas marcas em múltiplos mercados. Nesses casos, uma hierarquia de marcas deve ser definida, assim como características comuns e distintas dos produtos (KELLER, 1999).

Quelch e Kenny (1993) defendem que, para criar uma marca forte e maximizar o valor de marca, os gerentes de marketing devem fazer o seguinte: entender o significado da marca e ter apropriados produtos de uma maneira adequada; posicionar a marca propriamente; prover superior entrega de benefícios desejados; ter elementos complementares de marca sustentando as atividades e marketing; abranger a comunicação integrada de marketing de

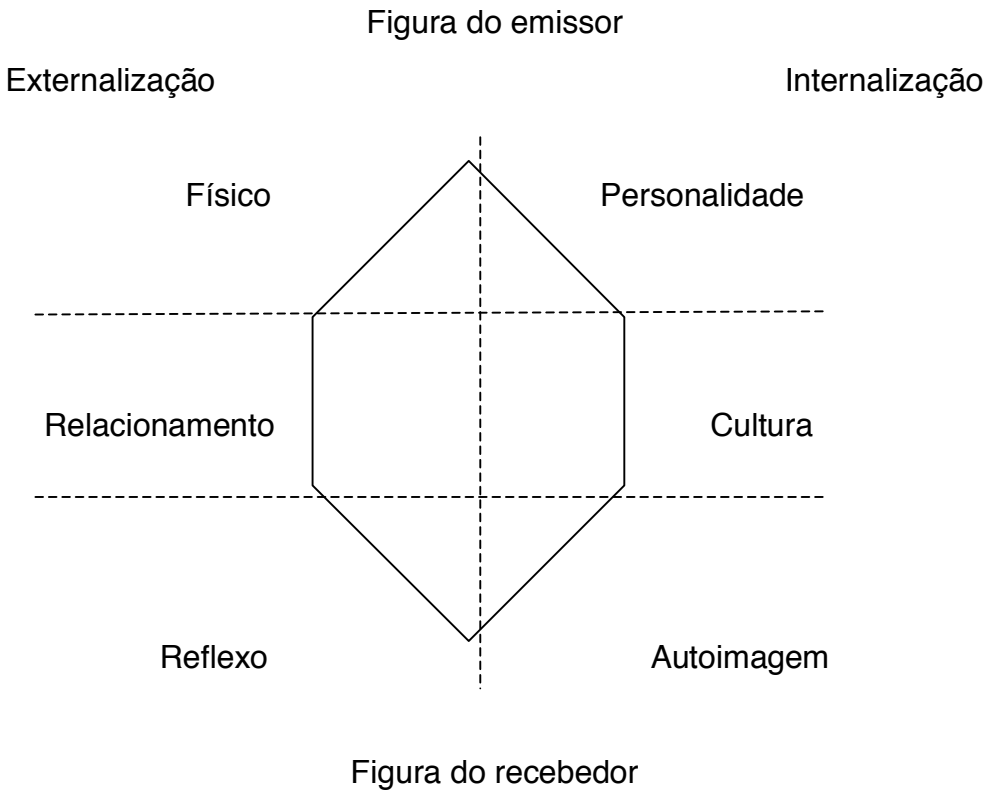
maneira consistente; estabelecer credibilidade e imagem e personalidade de marca apropriadas; manter inovação e relevância da marca; desenhar estrategicamente a hierarquia de marca e implementar gerenciamento do valor de marca e se assegurar que as ações de marketing refletem o conceito desse valor.

Todos os conceitos de gerenciamento de marca estão vinculados, uma vez que todos trazem como fator importante vincular a marca a valores, e assegurar que esse vínculo permaneça ao longo do tempo. Gerenciar o valor da marca é tão importante quanto gerenciar a marca em si, e isso requer que se olhe para a marca de uma maneira ampla e visando ao longo prazo.

4.2. IDENTIDADE E POSICIONAMENTO

Identidade de marca serve para enfatizar que, com o tempo, marcas eventualmente ganham sua independência e seu próprio significado (KAPFERER, 2004). Uma marca é o que sua identidade permite que ela seja, e para se fortalecer, as marcas precisam ser fiéis à sua identidade.

De acordo com Kapferer (2004), a identidade da marca deveria ser representada por um prisma hexagonal, ilustrado a seguir.



Identidade de marca

Fonte: Kapferer, Jean Noel. The New Strategic Brand Management. P. 107

A marca primeiramente tem especificações e qualidades físicas. Inclusive, marcas baseadas na imagem precisam entregar benefícios materiais. Esse elemento constituinte do Prisma guarda semelhança com o conceito de associações relacionado por Aaker e Keller como um dos elementos a ser considerado no valor da marca.

A marca tem personalidade. Ao se comunicar, ela constrói um caráter. A maneira como fala de seus produtos ou serviços mostra que tipo de pessoa a marca seria, se fosse uma pessoa. Para Keller, a personalidade está relacionada com uma imagem do usuário inferida pelos consumidores ou pela própria empresa através de sua comunicação.

A marca é uma cultura. A marca tem sua própria cultura, da qual cada produto ou serviço deriva. Cultura significa um conjunto de valores alimentando a inspiração da marca.

A marca é um relacionamento. Marca é frequentemente um elemento

crucial entre transações e pessoas. Compra-se uma marca pelas sensações que ela propicia.

A marca é um reflexo do consumidor. Ela sempre tenderá a construir um reflexo ou imagem do comprador ou usuário. O reflexo deve considerar como o consumidor quer ser visto ao ser associado a uma determinada marca.

A marca é uma autoimagem. Ela também é um reflexo que o consumidor faz de si mesmo quando utiliza o produto ou serviço.

O conceito de identidade de Kapferer é muito importante no trabalho de gerenciamento de uma marca. Apenas tendo claros esses conceitos, se consegue definir o posicionamento e as estratégias da marca. O prisma da identidade em alguns pontos se relaciona com o conceito de associação muito trabalhado por Aaker. De acordo com Aaker (1998):

> Uma associação de marca é algo conectado a uma imagem na memória. A associação não somente existe como tem um grau de força, sendo uma ligação com uma marca é forte quando for baseada em muitas experiências. Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa. O autor também afirma que o posicionamento é estritamente relacionado ao conceito de imagem e associação, uma marca bem posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações.

O conceito de identidade, imagem e posicionamento estão vinculados. Não é possível gerenciar uma marca sem considerar esses elementos. O posicionamento é o coração da estratégia de marketing. De acordo com Kotler (1995), o posicionamento de marca é o ato de designar a oferta de uma empresa e sua imagem de maneira a ocupar um valoroso e distinto lugar na mente dos consumidores.

De acordo com Kapferer (2004), o posicionamento de marca é chave para o seu gerenciamento, e se baseia em um princípio básico: todas as escolhas são comparativas. Crawford (1985) sugere que a maneira como um produto é posicionado em esforços publicitários é mais significativo que a forma que os profissionais de marketing intencionam que determinado produto seja posicionado. Esse autor considera que as empresas utilizam dois métodos de posicionamento, sendo que um salienta os atributos do produto e o outro sugere valor para o consumidor sem citar especificamente quais atributos resultam esse

valor ou qual é esse valor, sendo esse segundo amplamente utilizado.

O posicionamento, abordado por muitos autores de marketing, sempre diz respeito à posição da marca na mente do consumidor, mas também às associações feitas por esse consumidor e qual identidade essa marca assume para esse consumidor. Todos esses elementos são fundamentais para gerenciar a marca e definir como devem ser feitas suas extensões.

4.3. EXTENSÃO DE MARCA E LICENCIAMENTO

Licenciamento tem se tornado uma magnífica oportunidade para aumentar o volume do negócio, o capital da marca e sua lucratividade, isso é verdade quando os gerentes de marca focam no relacionamento (KAPFERER, 2004). A marca vai além do produto, precisa criar vínculo com o consumidor. A marca tem foco na criação de uma comunidade, ou seja, através de seus acordos promocionais os consumidores revelam a que comunidade pertence e que gostos compartilham. A marca constrói status através de suas extensões, a extensão de marca é muito importante constituinte de seu gerenciamento.

A justificativa para extensões de marca é crescimento e lucratividade, extensões de marca são necessárias e uma direta consequência da maturidade dos mercados (KAPFERER, 2004). Ao invés de olhar para si mesmas como produtos ou serviços, elas passam a assumir a posição de conceitos, definido por um conjunto de valores.

De acordo com Kapferer (2004), para extensão de marca existem cinco pressupostos:

a) a marca tem fortes ativos e é fortemente associada com determinados benefícios do cliente e inspira alta confiança;

b) esses ativos são transferíveis para a nova e atraente categoria da extensão;

c) esses benefícios e valores da marca são muito relevantes para a nova categoria;

d) os produtos ou serviços estendidos com o nome da marca mãe vão

entregar uma vantagem percebida sobre os competidores;

e) a marca e a empresa vão conseguir sustentar a competição nessa nova categoria ao longo do tempo.

São princípios básicos e lógicos, mas que fazem a diferença no gerenciamento das marcas. Complementarmente, Aaker (1998) defende que uma extensão de marca tenderá a ser um caminho ótimo quando:

a) fortes associações de marca proporcionar um ponto de diferenciação e de vantagem para a extensão;

b) ajudar o conteúdo da marca, reforçando as associações-chave, mas evitando associações negativas e proporcionando reconhecimento do nome. Quando o nome da marca propiciar apenas o reconhecimento do nome e um guarda-chuva de qualidade percebida, frequentemente a extensão estará vulnerável à concorrência;

c) a categoria não desenvolve os recursos necessários para o estabelecimento de um novo nome, ou um novo nome não proporciona um conjunto de associações útil ou uma plataforma para crescimento futuro.

Quelch e Kenny (1993) elencaram os seguintes motivos principais para as empresas adotarem a estratégia de extensão de marca: segmentação do cliente, são vistas como uma maneira de baixo custo e baixo risco para atender necessidades dos clientes; faixa de preço, extensões da linha permitem que se ofereça uma ampla gama de preços e ganho no curto prazo e a questão do risco, muitos gerentes acreditam que extensões de linha oferecem recompensa imediata com mínimo risco.

É necessário proceder com um estudo qualitativo para identificar o potencial latente de extensões de marca. É fundamental também considerar o prisma da identidade e as associações, para se estabelecer quais são boas extensões e quais não são.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GERAL

- Analisar o gerenciamento de marca atual através da percepção da mesma pelos consumidores, sócios do clube, sugerindo diretrizes para o gerenciamento da marca Grêmio FBPA.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer uma análise de *benchmarking* das melhores práticas de gerenciamento de marca
- Analisar o gerenciamento atual da marca Grêmio FBPA
- Fazer um levantamento das associações da marca
- Avaliar o posicionamento da marca
- Definir diretrizes para extensões de produtos e serviços

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser entendida como o processo formal e sistemático para desenvolvimento de trabalhos científicos. O principal objetivo da pesquisa é encontrar as respostas para os problemas citados no trabalho, empregando procedimentos científicos (GIL, 1999). Na pesquisa, constam com detalhes as etapas necessárias para se obter as informações para resolver o problema da pesquisa. Um bom planejamento assegura a realização do projeto de pesquisa de forma eficaz e eficiente (MALHOTRA, 2006).

Dentre as diversas estratégias, optou-se pelo estudo exploratório. O estudo exploratório foi escolhido por ser este um método mais flexível e, de acordo com Yin (2002), apropriado para fases iniciais de investigação sobre temas complexos com inter-relacionamentos de um grande número de variáveis, como á a característica do tema aprendizado aqui tratado. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais. (MALHOTRA, 2006).

Para o presente trabalho, a pesquisa exploratória se mostra adequada, uma vez que objetiva definir diretrizes baseado em percepções cognitivas dos sócios do clube, assim como também considera o processo atual de gestão comparado a outros clubes.

6.1. ETAPA QUALITATIVA

Malhotra (2006) define pesquisa qualitativa como metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. A análise qualitativa é a primeira etapa do levantamento primário dos dados, ou seja, o desenvolvimento e coleta dos dados em campo. A pesquisa qualitativa se caracteriza pelo levantamento de informações e atributos, sem a quantificação dos mesmos. O

método de pesquisa qualitativa utilizado nessa pesquisa será o de análise de dados secundários e entrevistas em profundidade.

6.1.1. Dados Secundários

Os dados secundários são os que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta (MALHOTRA, 2006). Para a pesquisa em questão, serão coletados dados referentes ao gerenciamento e à extensão de marca de outros clubes, em seus respectivos *websites*, assim como serão pesquisados outros trabalhos e publicações que versaram sobre temas relacionados.

Com base na análise de dados secundários, será realizado um estudo de *Benchmarking* com o objetivo de analisar extensões de marca e posicionamento de marca de outros clubes, comparando com o Grêmio. De acordo com Mazo (2003), *Benchmarking* é um processo contínuo de medição e comparação de processos, práticas e métodos de negócio de uma organização com os das empresas líderes, sendo um excelente meio na busca pela melhoria de desempenho, de forma sustentada e considerando o longo prazo. *Benchmarking* objetiva adaptar práticas através da comparação e aprendizado com outras organizações que estão atingindo desempenho superior (WATSON, 1993).

De acordo com Malhotra (2006), o exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta de dados primários, a qual só deve ser iniciada quando a fonte de dados secundários estiver esgotada. Os dados secundários servirão também como base para a elaboração dos roteiros das entrevistas em profundidade.

6.1.2. Entrevistas em Profundidade

Entrevistas em profundidade são entrevistas não-estruturadas, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado

para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2006). O entrevistador pode seguir um roteiro, mas deve ser flexível às respostas do entrevistado.

Foi estabelecido contato com a gerência de marketing do clube, assim como com a agência de publicidade e com a empresa responsável pelo licenciamento do Grêmio, ou seja, os responsáveis pela gestão de marca atualmente. Esse contato foi estabelecido através de entrevistas informais.

> Partindo de um guia ou de uma lista de assuntos a serem estudados, mas não de um questionário, qualquer pessoa que tenha um mínimo de conhecimento sobre o assunto e alguma habilidade para estimular uma conversa pode realizar uma entrevista em clima de bate-papo informal, em que se fala livremente, as pessoas se expressam com mais liberdade [...] Esta abordagem não se prende a um formato preestabelecido, permite ao entrevistador dizer o que julgar pertinente e não exige profissionais especializados (MOTTA, 2002).

Segundo Rossi e Slongo (1998), os executivos da empresa, neste caso representados pela gerência de marketing do clube, têm importante papel a desempenhar durante a fase qualitativa da pesquisa. É através das conversas iniciais com os gestores que o trabalho pode ser ajustado para melhor suprir as necessidades de gerenciamento de marca.

Uma das principais técnicas utilizadas para a coleta de dados foi a entrevista aplicada de modo aprofundado (THIOLLENT, 2003). Assim, com base nas informações levantadas, foram conduzidas entrevistas em profundidade com sócios do Grêmio FBPA. Esse público é adequado para a realização dessa etapa da pesquisa, por ser o público consumidor, ou seja, quem é mais propício a utilizar os produtos e serviços com a marca Grêmio. Essa etapa tem grande importância, pois é quando se identificam as associações de marca, assim como percepções em relação à identidade de marca.

A análise e a interpretação dos dados gerados nas entrevistas em profundidade foram realizadas por meio da análise de conteúdo, que, segundo Boaro (2006), é caracterizada pela inferência, a qual permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades através das mensagens.

7. RESULTADOS

De acordo com o Sr. César Pacheco, vice-presidente de marketing do Grêmio, a gestão de marketing do time tem se profissionalizado cada vez mais ao longo do tempo, podendo ser comparada a qualquer time estrangeiro. Sabe-se também que, de fato, a gestão do futebol no Brasil tem se tornado mais profissional. Entretanto, os resultados obtidos no esporte em outros países, como EUA, Inglaterra, Itália, Espanha e Alemanha, sugerem que o Brasil está atrasado em sua gestão profissional (PEREIRA *et al*, 2004). A fim de analisar melhor essa questão, construiu-se uma tabela comparando o valor movimentado pela indústria do futebol, sendo que para os números do Brasil consultou-se a listagem da Causal Auditores, e para os da Europa, foi consultado o ranking da Forbes. Considerou-se também o PIB do Brasil e da Europa, retirados do site do International Monetary Fund, e os valores foram convertidos para dólar de acordo com a cotação do Google Finance.

	Futebol (Bilhões)	Valor Dólar no período	Futebol (Bilhões)	PIB (Bilhões)	Proporção Fut/PIB (%)
Europa	€ 14,600	U$1,41	U$20,538	U$18.394,115	0,11%
Brasil	R$1,700	U$0,58	U$0,982	U$2.979,533	0,03%

Comparação do volume do mercado de futebol entre Brasil e Europa no período de 2008.

Se compararmos o volume de dinheiro movido pelo futebol brasileiro com a riqueza do país (medida pelo PIB) com o volume movido pelo futebol europeu comparado ao PIB da Europa, percebemos que nem assim os dois mercados futebolísticos podem ser equiparados. Caso o mercado de futebol no Brasil mova a mesma porcentagem do PIB brasileiro que o futebol europeu move do PIB da Europa, esse valor seria 338% maior do que é hoje. Percebe-se, com isso, o quanto os clubes brasileiros ainda podem evoluir.

Comparando a receita dos cinco maiores clubes europeus com os cinco maiores clubes brasileiros, esse potencial de evolução dos clubes do Brasil fica ainda mais evidente.

Clubes europeus	Receita (Milhões)
Real Madrid	U$474,000
Manchester United	U$394,000
Barcelona	U$392,000
Chelsea	U$382,000
Arsenal	U$329,000

Clubes europeus com as cinco maiores receitas do ano de 2008
Fonte: www.forbes.com

Clubes brasileiros	Receita (Milhões)
São Paulo	U$92,432
Internacional	U$82,033
Palmeiras	U$79,723
Flamengo	U$67,591
Grêmio	U$57,192

Clubes brasileiros com as cinco maiores receitas do ano de 2008
Fonte: www.causalauditores.com.br

No que diz respeito à exploração de marca, de acordo com o Annual Review of Football Finance 2009 desenvolvido pela Deloitte, das receitas dos clubes europeus de 2008, 24% se referem à venda de produtos licenciados, enquanto no Grêmio esse tipo de receita representou, em 2008, menos de 5% do total das receitas, de acordo com seu balanço patrimonial.

Uma análise dos clubes de futebol com melhor desempenho do mundo se mostra pertinente, com o propósito de avaliar suas práticas sob a luz do estudo de gerenciamento de marcas.

7.1. BENCHMARKING

A fim de atingir os objetivos do presente estudo, uma avaliação das melhores práticas se mostra necessária. Para isso foram analisados, através de dados secundários, os três clubes de futebol europeu com melhor desempenho no ano de 2008: Real Madrid, Manchester United e Barcelona FC. Essa análise será feita sob o prisma de posicionamento e gerenciamento de marca, incluindo extensões de marca.

Os três clubes modificaram drasticamente suas gestões, a fim de se adaptar à dinâmica do mercado e aumentar as receitas. O modelo de gestão dos três clubes é bem diferente; entretanto, os três mudaram radicalmente com foco principal na gestão da marca dos clubes, obtendo grandes retornos devido a suas ações.

> A adoção de um novo modelo nos clubes de futebol está vinculada com uma evidente crise na geração e crescimento de receita. A indústria do futebol tem tradicionalmente se baseado na exploração do evento esportivo. Atualmente, a geração de receita dessa fonte é muito restrita. [...] Dada essa situação os clubes esportivos tem sido forçados a pensar em novas maneiras de explorar o negócio. (CALLEJO; FORCADELL, 2006)

7.1.1. Posicionamento

Frente a um período de mudanças objetivando o desenvolvimento do negócio, cada um dos clubes adotou um posicionamento diferente. Ter tido claro o posicionamento no início desse processo foi fundamental para o sucesso desses clubes.

> Manchester United passou a encarar o lucro como algo fundamental para os acionistas da nova empresa, e a estratégia de exploração da marca do clube (o que, em última instância, está intimamente associado com a devoção/satisfação de seus torcedores) sua principal “missão” (LEONCINI; SILVA, 2000).

O Manchester começou a encarar o lucro como seu principal objetivo e encarou seus torcedores como consumidores. O clube tomou essa decisão seguindo a lógica de que o desempenho em campo depende de melhores jogadores que é significativamente dependente do gasto do clube com salários. Já a geração de receita é fortemente interligada e dependente do torcedor que, por sua vez, é influenciado pelos resultados em campo.

De acordo com Jose Angel Sanchez, Diretor de Marketing do Real Madrid (SIREESHA, 2004):

> Eventualmente, o mundo terá seis marcas globais líderes. Pessoas vão apoiar um time local e um dos maiores seis do mundo. O Real Madrid se posiciona para isso, e para isso o ponto chave não é construir o Real na Espanha, mas internacionalmente.

O posicionamento do Real Madrid é ser o clube de maior prestígio no âmbito mundial. Uma das maneiras utilizadas pelo clube para conquistar isso foi buscando sempre ter no seu time vários nomes de peso no futebol, associando fortemente o nome do clube ao nome desses jogares. Real Madrid foi o clube pioneiro em explorar a imagem de seus mais emblemáticos jogadores através de negociação de contratos de publicidade com empresas (CALLEJO; FORCADELL, 2006). A estratégia do Real Madrid considera que o sucesso do clube depende do sucesso em campo, e bons jogadores são um recurso escasso e que tem todos os elementos de um ativo estratégico do negócio. Consequentemente, adquirir esses ativos só pode ser feito com alto custo e conta com as finanças do clube. Para atingir esse objetivo, é fundamental que o clube alcance um adequado balanço, forçando a instituição para constantemente explorar novas formas de receita, algo que o clube só pode fazer com a valorização da marca. O seu alto valor de mercado permitiu que o clube gerasse receita substancial permitindo competir com sucesso em nível internacional e disputar com clubes os melhores jogadores do mundo.

Pereira et al (2004), em seu estudo, provaram com métodos estatísticos a correlação entre receitas, custos, despesas e resultados do clube com sua posição no campeonato. O que sugere que o desempenho financeiro do clube está diretamente relacionado ao seu desempenho esportivo. Isso é sabido por todos os clubes, entretanto o Real Madrid se posiciona de forma a tentar minimizar a má influência de resultados em campo no futuro. Embora isso pareça um paradoxo, o ex-diretor de marketing do Real Madrid José Angel Sánchez explica com o seguinte exemplo: “A Ferrari fez 21 anos sem ganhar o campeonato mundial, e o público continua considerando a empresa italiana como a melhor marca automobilística”. Portanto, a estratégia do Real Madrid tem sido consolidar sua marca como um símbolo de prestígio, excelência e liderança, permitindo gerar sólida receita para financiar o time com alguma independência dos resultados esportivos que o time obtenha.

O posicionamento do Barcelona FC pode ser claramente observado através de seus meios publicitários. O clube se posiciona como ‘Mais do que um clube’, e a partir desse posicionamento que parte toda sua estratégia. Esteve Calzada (DESBORDES, 2007), Diretor de Marketing do clube, explica que

‘Barcelona é mais do que um clube’, é a união de certas visões que são bons reflexos da sociedade de Catalan. O projeto do clube com a Unicef é um dos grandes reflexos desse posicionamento de ser considerado mais do que uma organização esportiva (CALLEJO; FORCADELL, 2006). O Barcelona FC paga o Fundo das Nações Unidas para Infância para utilizar seu logotipo no uniforme do clube, ao contrário de todos os outros clubes do mundo, que vendem esse espaço para patrocinadores.

7.1.2. Gerenciamento da Marca

De acordo com Callejo e Forcadell (2006), o Real Madrid agiu principalmente em dois níveis. Primeiro, o clube tentou racionalizar e melhorar a exploração de seu negócio tradicional; e em segundo, tentou aumentar o valor da marca para gerar novas receitas a explorando. A valorização da marca se mostra como um objetivo claro, estando aliado ao seu posicionamento. O Real Madrid considera que a sua marca é seu melhor ativo, portanto se tornando sua melhor garantia para o futuro (CALLEJO; FORCADELL, 2006).

A exploração da marca é considerada como parte da estratégia comercial dos três clubes que tem sido cuidadosamente desenhada e desenvolvida. Alguns tipos de novas fontes de receita se destacam na gestão de marca desses clubes:

a) fechamento de parcerias colaborativas com empresas líderes em diferentes setores, transferindo valor entre as marcas associadas;

b) exploração da marca em mercados de futebol emergente, principalmente no sul da Ásia;

c) arena multiuso, explorando as instalações do clube mesmo quando não tem jogo;

d) licenciamento e franquias para vender produtos com a marca do clube.

Quanto a parcerias, os três clubes de futebol em estudo procuraram ativamente empresas de renome para fechar parcerias, agregando valor a sua marca. O Barcelona FC começou buscando parcerias com patrocinadores

relacionados com esportes, setor de atividade tradicionalmente relacionada com o mundo do futebol, e expandindo para outros setores, que se dividem em tradicionais e não-tradicionais (ELSEVIER, 2007). No setor de bebida, estão associados com a Coca-cola e com a cerveja Damm; no setor financeiro, com a La Caixa. Hoje, procuram um patrocinador no setor automobilístico, que é particularmente ativo, estão negociando com diversas empresas para ver qual fará o carro Barcelona FC. De acordo com Elsevier (2006), o mesmo acontece no setor de eletrônicos, onde normalmente cada time é patrocinado por uma marca. De acordo com Esteve Calzada (DESBORDES, 2007), Barcelona FC precisa de patrocinadores que tenham certa atração e que adicione e não subtraia. O clube se preocupa que o patrocinador tenha um posicionamento que vá de encontro com o seu posicionamento a fim de agregar valor à sua marca.

Para se transformar em uma marca Global, o Real Madrid formou alianças com Siemens, Adidas, Pepsi e Audi. A aliança do Real Madrid com marcas globais consolidadas foi resultado de sua construção de marca que começou no início do século 20. A marca do Real Madrid foi planejada seguindo a linha de estratégia de marca da Disney para o filme, de sucesso global, o Rei Leão, produção de 1994 (SIREESHA, 2004). Real Madrid criou pacotes de publicidade para o patrocinador principal e para patrocinadores secundários, incluindo todos os veículos de comunicação do clube, oferecendo assim grande exposição para as marcas associadas com o Real Madrid.

Passar a enxergar o mercado global de futebol, e não apenas o mercado local, também é características comuns dentre os clubes em estudo. De acordo com Esteve Calzada, diretor de Marketing do Barcelona FC (DESBORDES, 2007):

> O departamento de marketing tem como final objetivo gerar receitas para o time através da exploração dos diferentes ativos do clube (time, jogadores, marca, nome e facilidades), ao contrário de outros times que trabalham apenas em uma área para ter mais torcedores no estádio, no presente momento o Barcelona voa mais alto procurando por fãs em uma escala mundial.

O Barcelona FC se posiciona internacionalmente como um dos clubes mais respeitados e bem pagos do mundo. Para melhor conduzir sua comunicação institucional com os fãs, o Barcelona FC criou sua própria mídia,

permitindo a organização falar “com a voz do clube” diretamente para o público (PORTET; ORTIZ, 2008). Ambos os departamentos de marketing e comunicações expandem e promovem seu produto, o time, local e globalmente.

Um dos pilares da nova estratégia de marketing do Real Madrid foi a promoção da imagem da marca. Para fazer isso o clube tem tentado prover a marca com renome mundial, se posicionando no mercado global (CALLEJO; FORCADELL, 2006). Existe no Clube uma equipe de marketing destinada a construir parcerias internacionais. Depois do contrato com David Beckham, apenas em uma turnê pela Ásia, o Real Madrid teve receita de oito milhões de dólares em cada um dos países pelos quais passou (SIREESHA, 2004). De acordo com uma pesquisa do FMM Internationals, consultoria de futebol, o clube já é duas vezes mais popular do que Manchester United na China, onde o Real Madrid tem planos de construir uma academia de futebol. Além de academias de futebol, o clube planeja abrir na Ásia uma loja em cada grande país, organizar fã clubes, franquear cafés e restaurantes, além de lançar um canal de TV

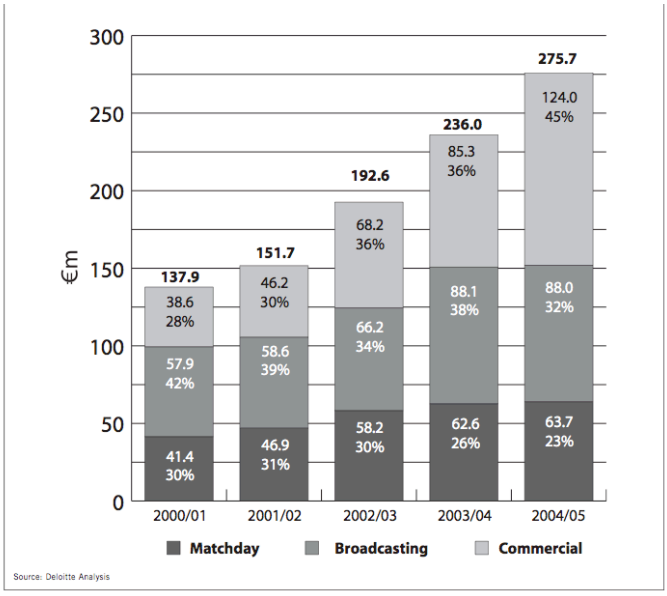
Manchester United tem 80% da sua base de fãs fora da Inglaterra (SIREESHA, 2004). O clube observou um potencial mercado nos Estados Unidos, e se utilizou de parcerias estratégicas com as multinacionais americanas Nike e Budweiser para expandir para esse mercado.

O Real Madrid passou a explorar as instalações durante todo o ano, independentemente se estavam havendo competições ou não (CALLEJO; FORCADELL, 2006). Com isso aumentou consideravelmente a renda provinda desse recurso. Um dos exemplos de uso é a venda de ingressos para assistir aos jogos, que ocorrem fora do estádio, ao vivo e exploração do serviço de bar nessas ocasiões.

Um dos pilares da gestão Manchester está relacionado à nova forma do clube enxergar seu estádio, como um ativo pouco explorado, mas com grande capacidade de geração de receitas (LEONCINI; SILVA, 2000). Esta nova visão deu origem ao que podemos chamar de gestão da arena multiuso. Seu estádio gera receita o ano todo (e não apenas nos dias de jogos) através de diversos tipos de serviços. Para valorizar a marca do clube e potencializar a sua capacidade de geração de receitas, o Manchester conta com um moderno estádio que dispõe de vários serviços, dentre os quais podemos destacar

camarotes em posições privilegiadas do estádio, restaurantes de alto nível e loja de produtos com a marca do clube.

A exploração da marca em forma de produtos é utilizada por todos os clubes a fim de aumentar as receitas, assim como fortalecer a marca. Para isso os produtos devem ser adequados ao público alvo e agregar valor à marca. No Real Madrid, um dos negócios que tem sido mais fortemente promovido com os novos direcionamentos de marketing foi a venda dos produtos diretos, assim como produtos licenciados (CALLEJO; FORCADELL, 2006). O clube adota estratégia de segmentação para seus produtos, desenvolvendo linhas de produtos diferentes para atingir mercados diferentes, os diferenciando basicamente nos atributos de preço, qualidade e canais de distribuição. O programa de licenciamento é diferenciado também em nível nacional e internacional, possuem 75 licenciados fabricando mais de 700 produtos com a marca Real Madrid. O departamento comercial foi o que apresentou maior crescimento a partir das mudanças no clube, conforme mostra figura a seguir.



Evolução nas receitas do Real Madrid
Fonte: www.deloitte.com

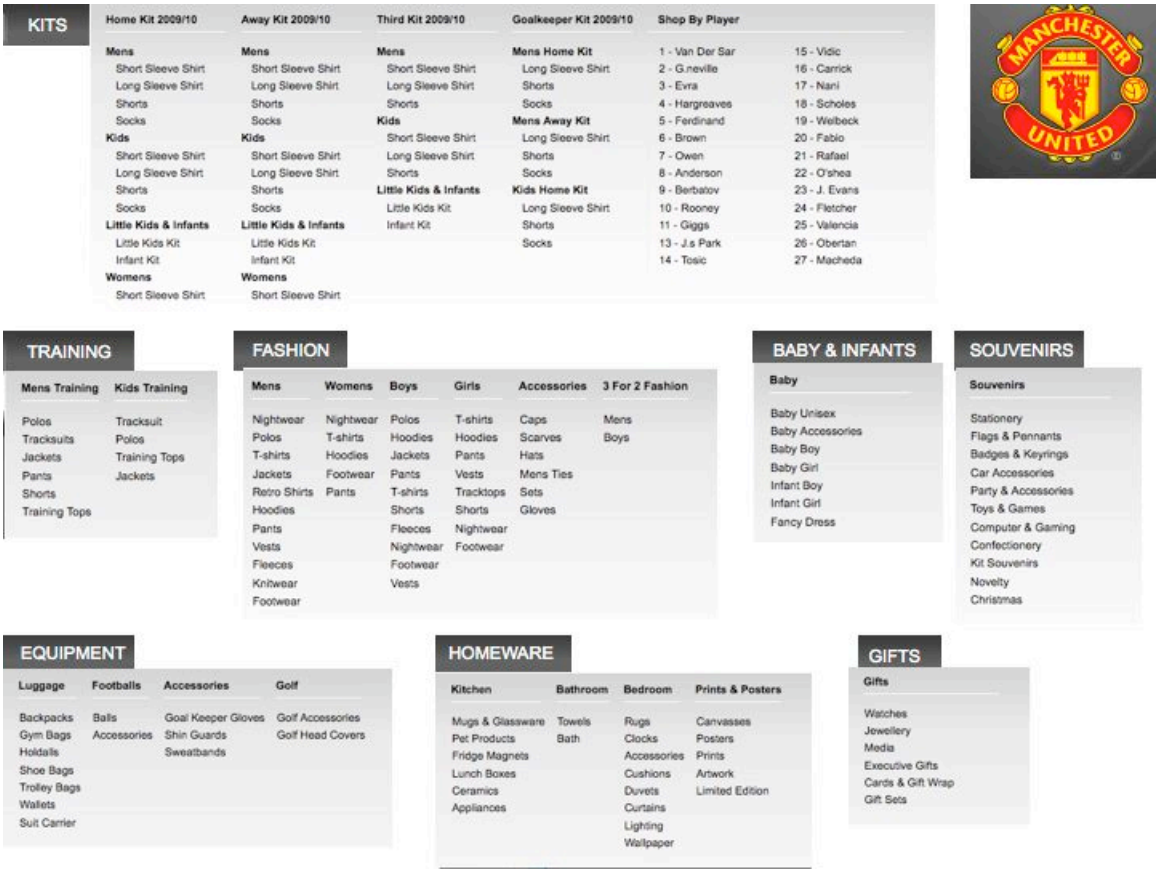
De acordo com Leoncini e Silva (2000):

> A grande transformação da Unidade de Negócios de Merchandising do Manchester, em um grande gerador de receitas, aconteceu devido à mudança da cultura tradicional da administração que acabou com a pirataria e com os pequenos negócios de franchising e passou a tratar o fã como consumidor.

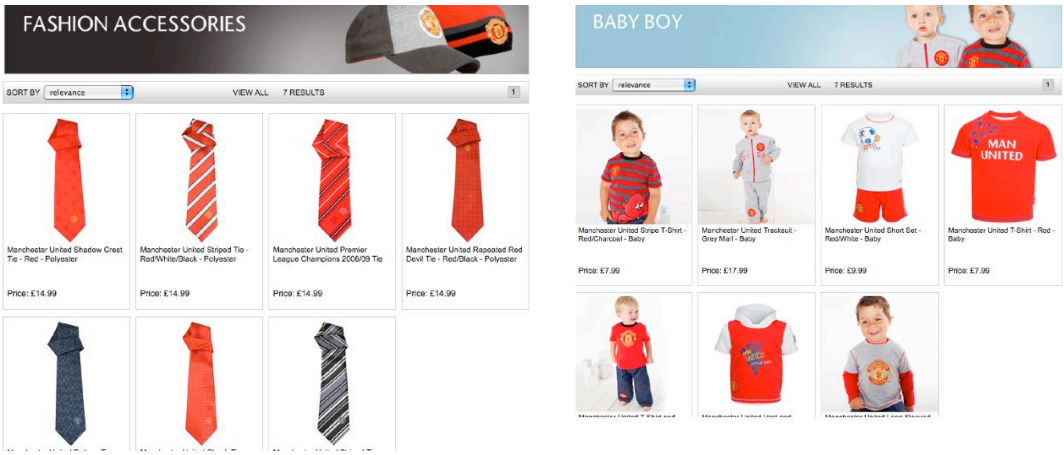
A partir disso, novos negócios relacionados à marca Manchester foram surgindo, como venda de camisetas, lançamento da revista Manchester United, e outros.

7.1.3. Extensão da Marca

Pela análise de seus *websites*, é possível perceber elementos de extensão de marca nos clubes. O Manchester United é o que mais possui produtos em oferta no site. Os produtos são separados pelas seguintes linhas: linha *Kits* composto por uniforme completo do time e camisetas numeradas dos jogadores; linha *Trainings* composta por confecções para esportes; linha *Fashion* composta por confecções para o dia a dia; linha *Baby* composta por confecções para crianças e bebês; linha *Equipaments* composta de equipamentos esportivos para diversos esportes e linha *Homeware* composta por utensílios domésticos e a linha de presentes e suvenires.

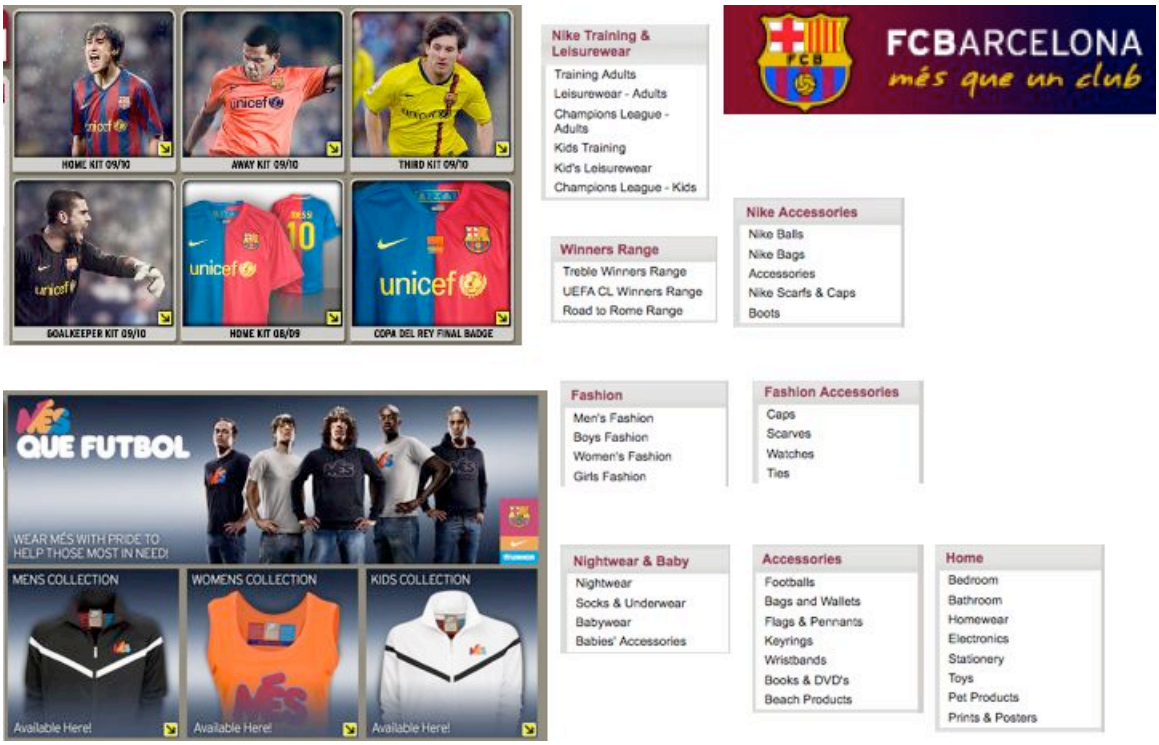


Portfolio de Produtos Manchester United
Fonte: www.manutd.com



Linhas de Produto Manchester United
Fonte: www.manutd.com

Percebe-se que a gama de produtos do Manchester é organizada por linhas, e que cada linha de produto tem um conceito e uma identidade visual uniforme.



Portfolio de Produtos Barcelona LC
Fonte: www.fcbarcelona.com

O Barcelona LC também possui uma ampla gama de produtos, separados pelas seguintes linhas: linha *Nike Training,* composta por confecções esportivas para crianças e adultos, essa linha ainda é separada em roupa esporte para lazer e para treinamento, assim como possui uma linha comemorativa chamada de Liga dos Campeões; a linha *Winners Range,* de confecções e artigos

comemorativos; a linha *Nike Accessories* composta de acessórios como bolsas e artigos esportivos; a linha *Fashion* composta de artigos de confecção para o dia a dia, essa linha é separada em masculino, feminino e infantil; a linha *Fashion Accessories* composta por itens como bonés, relógios e gravatas; linha *Night and Baby* composta por pijamas e confecções para bebês, a linha *Home* composta de utensílios para casa e uma linha especial chamada de *Més*, que significa 'Mais' em português, em referência ao posicionamento do time: 'Mais que um clube'. Essa linha é desenvolvida pela Nike e parte da renda desses produtos é revertida para a Agência dos Refugiados das Nações Unidas.

Observa-se que as linhas de produto do Barcelona FC são distribuídas de modo a atingir diversos segmentos. Constata-se também que as linhas vão ao encontro do posicionamento do clube, tanto por ter uma linha socialmente responsável, elemento presente no cerne da identidade do clube, quanto por linhas chamadas de vencedoras, campeãs e comemorativas.

Portfolio de Produtos Real Madrid
Fonte: www.realmadrid.com

O Real Madrid, dos três clubes, é o que possui uma menor gama de produtos. Sendo que são divididos nas seguintes linhas: a linha *New Home Kit*, composta pelo uniforme completo, o uniforme do goleiro e as camisetas dos "heróis", ou seja, numeradas com os nomes dos jogadores; linha de treinamento composta por confecções e acessórios para treinamento físico, essa linha é dividida em masculina e infantil; a linha *Homeware* composta por utensílios para casa; a linha *Accessories*, composta por material escolar, souvenires, relógios e bolsas; e ainda a linha *Clearance* composta por produtos em promoção.

Duas coisas chamam atenção na loja virtual do Real Madrid. Uma delas é que dentro de cada linha existe a opção de selecionar uma faixa de preço e visualizar produtos apenas na faixa selecionada. Isso vai de encontro à estratégia de segmentação do clube, que foca em variar preço e qualidade para atingir uma maior gama de pessoas ao invés de focar em variedade de produtos. Outra questão que chama atenção no site é o destaque dado para as camisetas com nome e número dos jogadores. Esse destaque vai de encontro ao posicionamento do clube de busca por prestígio, e por isso destaca os jogadores que possui, sendo que vários estão listados entre os melhores do mundo.

7.2. GESTÃO ATUAL DA MARCA GRÊMIO

A fim de analisar a gestão atual da marca Grêmio FBPA, realizou-se entrevistas, nos meses de outubro e novembro de 2009, com os responsáveis pela marca, sendo eles o Sr. César Pacheco, vice-presidente de marketing; a Sra. Michele Billo, gerente de marketing; o Sr. Fabiano Veronezi, responsável pelo licenciamento e a Sra. Grace Barth responsável pela conta do Grêmio na agência de Publicidade SLM Ogilvy. Também foram analisados o *website* do clube e outros dados secundários para essa análise.

O Grêmio se posiciona em seu material de comunicação com a frase 'Nada pode ser maior', sendo esse o posicionamento trabalhado pela agência de comunicação. De acordo com a Sra. Grace Barth, os pontos que a agência explora para desenvolver a comunicação são os seguintes:

a) clube vitorioso, com história e tradição;

b) garra, de aguerrido que, inclusive, é mencionado no hino do Rio Grande do Sul;

c) Grêmio tem identificação com algumas competições, por exemplo, com a Libertadores, durante a qual se explora a comunicação, a fim de fortalecer o vínculo da torcida com o clube.

De acordo com todos os profissionais entrevistados, o perfil do torcedor do Grêmio abrange toda a população, ou seja, não há distinção de classe, ou tendência para nenhum grupo específico. A Sra. Grace Barth alega, quanto à classe social, que o Grêmio ainda carrega um pouco da questão da origem, um certo elitismo. Entretanto, garante que isso é apenas um aspecto histórico que acaba influenciado na imagem, mas que não existe mais de fato. A comunicação é desenvolvida com foco na classe baixa, uma vez que se comunica para a massa populacional.

De acordo com a Sra. Grace Barth, quando o time está mal posicionado nas tabelas dos campeonatos, o esforço de comunicação é direcionado a passar uma imagem de clube vitorioso, de alma de campeão, de um clube que possui um histórico de vitórias. O Sr. César Pacheco, afirma que publicidade do clube visa estimular o orgulho do torcedor.

O Sr. César Pacheco afirma que o departamento de marketing trabalha a paixão do torcedor, alegando que o torcedor é fiel e não muda de time. Ele acredita que o torcedor se associa ao clube primeiramente por amor ao time, sendo que os benefícios oferecidos ficam em segundo plano.

Sobre o Departamento de Marketing do Grêmio, percebe-se que tem atuação bem abrangente, inclusive se comunicando com o setor de futebol do time e com os próprios jogadores para estimular a garra. O vice-presidente de marketing acompanha a delegação de futebol em todos os jogos, e o clube apoia a postura de não deixar de tentar ganhar qualquer jogo, mesmo que a vitória favoreça algum time adversário.

O departamento de marketing estabelece parcerias com empresas a fim de oferecer benefícios para os sócios. De acordo com a Sra. Michelle Billo, o Grêmio realiza prospecção de marcas de forma proativa. Sendo que o objetivo e foco na busca por empresas é principalmente a vantagem para o sócio, como

por exemplo, recente parceria fechada com o Plano de Saúde Unimed, que oferece um desconto para os sócios maior do que o custo da mensalidade do clube.

O departamento de marketing é responsável pelas receitas do clube, a primeira fonte de receita provém de publicidade, como verba gerada por veiculação dos jogos na televisão; as demais fontes de receita provém das lojas franqueadas e a loja própria; do licenciamento; dos sócios e outros, como por exemplo, de concessões. De acordo com Sr. César Pacheco, a loja própria do Grêmio é uma das que mais fatura no Brasil por metro quadrado, e o Grêmio é um dos únicos clubes no Brasil que possui loja própria.

O Sr. César Pacheco comentou que hoje o Grêmio licencia uma ampla gama de produtos, como computadores, *pen drive*, arroz, cerveja, perfume, roupas, pranchas de surfe, equipamento pra piscina, entre diversos outros. São em torno de 1300 itens e mais de 100 empresas licenciadas, de acordo com o responsável pelo licenciamento. Alegou também que o marketing tem hoje o objetivo de usar mais o mosqueteiro que está caindo em desuso. O vice-presidente afirma que o Grêmio possui marcas especiais utilizadas nos produtos licenciados como o Imortal Tricolor e outras. Entretanto de acordo com o Sr. Fabiano Veronezi, responsável pelo licenciamento, não existem linhas de produto definidas. Ou seja, essas marcas especiais são usadas nos produtos, entretanto não estão associadas a nenhum tipo de produto específico, segmento ou linha.

O gerenciamento do licenciamento no clube tem ocorrido de forma mais eficaz nos últimos tempos, sendo que nos últimos três anos apresentou 1500% de crescimento na receita, de acordo com Sr. Fabiano Veronezi. Conforme o Sr. Cesar Pacheco, o principal critério para empresas serem licenciadas é serem honestas e realizar um trabalho sério. Não é considerado o posicionamento da marca, ou como ela agrega valor à marca do Grêmio. Quando o Grêmio licencia produtos quer que sua marca prevaleça sobre a outra, sendo os produtos licenciados predominantemente com a marca Grêmio, a não ser no caso do patrocinador principal, cujos produtos dividem as duas marcas.

De acordo com o Sr. Fabiano Veronezi, o licenciamento hoje no Grêmio ocorre de forma proativa, sendo que o clube exige que as empresas atendam

com um nível satisfatório os seguintes quesitos: qualidade, capacidade de investimento e capacidade de distribuição. De acordo com o Sr. César Pacheco e o Sr. Fabiano Veronezi, o Grêmio é muito procurado para o licenciamento de produtos, e o clube avalia cada caso de acordo com os critérios estabelecidos, e de acordo com a necessidade da categoria. A Sra. Graice Barth alega que o processo de licenciamento deveria ocorrer de forma mais proativa do que acontece hoje no sentido de aproveitar melhor datas comemorativas, e eventos especiais. Percebe-se pouco ou nenhum alinhamento da agência de publicidade, que tem definido o posicionamento da marca, com o processo de licenciamento da marca, que considera outros quesitos para o seu gerenciamento.

O gerenciamento é feito por categorias de produtos, como por exemplo, têxtil e brinquedos. Dentro de cada categoria, os produtos são divididos em grupos de acordo com o tipo de produto, como por exemplo, toalhas, camisetas, bolas, etc. Cada produto tem uma definição de público alvo, segmentado por renda e idade. O clube busca ter produtos em cada categoria com abrangência em termos de preço e qualidade. De acordo com o Sr. Fabiano Veronezi, os torcedores abrangem todas as classes, e a idéia do Grêmio não é tentar associar a marca com pessoas de classes mais altas tentando assim tornar a marca mais luxuosa. A idéia é justamente atender a todas as classes, respeitando o link emocional que todos os torcedores têm com o time.

O desenvolvimento de produtos é de inteira responsabilidade de cada fábrica licenciada, que desenvolve os produtos e envia um protótipo juntamente com uma ficha técnica contendo informações específicas sobre os materiais e o preço dos produtos. Essa ficha técnica é aprovado ou não pelo vice-presidente de marketing. O marketing fornece para as fábricas um guia de aplicação da marca, que descreve questões técnicas contendo regras de como o logotipo pode ou não ser aplicado. Não existe posicionamento ou diretriz para o desenvolvimento dos produtos. As fábricas têm total liberdade para que seu departamento de criação desenvolva esses produtos, e então eles são aprovados ou não. A distribuição dos produtos é feita pelas fábricas licenciadas, sendo que sua capacidade de distribuição é um dos quesitos avaliados para se assinar o contrato com a fábrica.

Foi feito o questionamento ao Sr. César Pacheco, de como um produto como arroz, recentemente licenciado pelo clube, agregaria valor a marca do Grêmio, e também porque foi decidido por se licenciar esse produto. Sr. César Pacheco alegou que o valor oferecido como garantia mínima pela fábrica de arroz seria de R$ 50.000,00, e que isso seria uma quantia boa para o clube, além disso, as duas grandes redes de supermercado do estado, Walmart e Zaffari, já haviam demonstrado interesse em adquirir o produto. Alegou também que todos os torcedores consomem esse tipo de produto, e que sua presença nas prateleiras do supermercado promove uma boa visibilidade da marca para o público.

Percebe-se uma total falta de preocupação com posicionamento da marca Grêmio, assim como inexistência de uma identidade de marca definida. Ainda, para definir novas extensões, o Grêmio não respeita os pressupostos de extensão de marca, de forma que não se assegura de que uma extensão vai agregar valor a marca mãe e vice e versa.

Sr. César Pacheco informou que a previsão de receita para 2009 é de R$ 30.752.691,12 sem contar o patrocínio de televisão e considerando apenas as lojas, licenciamento, permuta patrocínio e concessões. Apesar do grande aumento das receitas provindas da exploração da marca, o departamento de marketing também sente os efeitos da falta de um gerenciamento de marca. Sr. César Pacheco afirma: “Por melhor que seja o trabalho do marketing, o mau desempenho em campo faz com que se tenha queda nas receitas”. Acredita-se que com diretrizes para o gerenciamento da marca, o departamento de marketing conseguiria diminuir os efeitos causados pela oscilação no desempenho técnico do time.

7.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM CLIENTES

Durante os meses de outubro e novembro de 2009, foram realizadas 10 entrevistas em profundidade com torcedores gremistas de longa data e sócios do clube. Segue abaixo a tabela com a distribuição da amostra das entrevistas em profundidade:

	Sexo	Idade	Observação
1	Feminino	23	Sócio
2	Feminino	24	Sócio
3	Feminino	24	Não-sócio
4	Feminino	46	Sócio
5	Masculino	24	Sócio
6	Masculino	24	Sócio
7	Masculino	30	Sócio fundador do blog azulpretoebranco.com.br
8	Masculino	53	Não-sócio
9	Masculino	54	Sócio fundador do movimento Grêmio Democrático
10	Masculino	81	Sócio Remido

Perfil Amostra das Entrevistas em Profundidade

7.3.1. Posicionamento

A primeira questão avaliada pelas entrevistas foi referente a associações de marca e visa identificar como funciona o pensamento cognitivo dos torcedores em relação ao Grêmio. O entendimento das associações mentais dos torcedores é muito importante para determinar um posicionamento de marca que seja eficaz.

Poucas pessoas mencionaram futebol, apesar de essa ser uma associação esperada. Muitas pessoas mencionaram as cores tricolores alegando que a primeira coisa que lembram quando pensam no Grêmio são as cores do clube. Em termos de gerenciamento de marca, é importante notar que o contrário também é verdadeiro, uma vez que os torcedores do time enxergam as cores do Grêmio, as associam imediatamente ao clube.

Foi muito mencionado pelos entrevistados paixão intensa incondicional e amor sem explicação como atributos associados a marca. Aprofundando essas associações percebe-se que os entrevistados enxergam o Grêmio como parte de si, sem dissociação. Como se tivessem com o Grêmio um relacionamento tão forte que fosse impossível desassociar eles mesmos do clube. Também nota-se que a intensidade pode ser justificada por outras associações como, por exemplo, com as sensações intensas que o Grêmio provoca nos seus torcedores, essas vinculadas aos jogos de futebol. Algumas pessoas chegaram a comparar o Grêmio a uma droga em que estão viciados, como se já tivessem acostumados e precisassem dessas sensações. Semelhante a essa idéia, muitos mencionaram que ir ao estádio é como se fosse uma válvula de escape, pois uma vez que estão assistindo ao jogo é como se nada mais importasse. Grêmio foi associado também com a vida, de uma forma geral, uma vez que provoca sensações humanas em grande intensidade. “Passa por felicidade, tristeza, tensão, vai de 8 a 80 muito rápido” – alegou o entrevistado. Foi mencionado também o termo “fim do mundo” para explicar as emoções sentidas, descritas como tão fortes a ponto de essa comparação ser estabelecida. O barulho do jogo e a avalanche também oram utilizados para explicar essa associação.

Existem associações fortes também do Grêmio com a cultura Gaúcha, e principalmente com a história do Rio Grande do Sul. Essa associação se dá pelos torcedores perceberem que a história do Grêmio é composta de injustiças, sofrimentos, lutas e conquistas realizadas com o “povo” unido, assim como aconteceu na história do estado. Foi mencionada a questão do hino do Rio Grande do Sul ser cantado no estádio em todos os jogos. Por essa questão histórica também parece, para os torcedores, que o Grêmio sempre está sendo desfavorecido pelas circunstâncias, mais do que os outros times, e que seria único também por isso.

A questão do vínculo com a língua castelhana adotada pela torcida não foi mencionado nas entrevistas, conclui-se que não é uma associação clara para os torcedores. Entretanto, acredita-se que esse vínculo esteja relacionado à história do Rio Grande do Sul, como se quando as pessoas cantam com sotaque

castelhano, elas estejam lembrando/celebrando as origens do Rio Grande do Sul, altamente associado ao Grêmio.

A questão da luta, também de certa forma vinculada à história, é uma forte associação feita. Os torcedores acreditam que a identidade do time é formada pelas realizações improváveis, e que isso marca e cativa as pessoas, sendo um diferencial entre outros times e outras marcas. Acredita-se que a história de conquistas do time não está relacionada à direção do clube e sim a torcida e seu relacionamento direto com o time. Os torcedores sentem que a torcida empurra o time e foi a responsável pelas grandes conquistas históricas do clube. Acredita-se que o time se relaciona diretamente com a torcida, devendo a ela o esforço máximo, e isso justificaria as conquistas que forjam a identidade do time na visão do torcedor.

Foi mencionada também nas entrevistas a sensação de que o Grêmio faz parte dos entrevistados individualmente, e isso pode ser explicado pelo vínculo com a história do Rio Grande do Sul e também pela importância da torcida na história do clube. Percebe-se que os entrevistados transferem o que pensam referente à importância da torcida nas vitórias do time, do coletivo para o individuo. Grêmio é associado com vitória, e sabe-se que isso também é um aspecto que os torcedores transferem para o indivíduo, o que ocorre em todos os times de esportes. Em um contexto esportivo, consumidores aproveitam da glória refletida (*bask in reflective glory*) após o prestígio de uma vitória do time (CARLSON, 2008).

Foi questionado também o que o Grêmio significa na vida dos entrevistados, a fim de se aprimorar a análise das associações feitas em relação ao clube. Constata-se que o Grêmio é algo que as pessoas estão em contato desde que tem memória, algo que faz parte da sua personalidade, e os torcedores traduzem isso como amor, sendo algo que não perdeu importância com o tempo. Pelo contrário, todos mencionaram que o Grêmio tem um peso em suas vidas muito grande, a ponto da semana parecer incompleta se não houve jogo, ou não passar um dia sem ler a respeito do time, e o que leem determinar o seu humor no dia. O Grêmio, para os torcedores, tem prioridade sob qualquer outra coisa. É como se fosse uma pessoa muito importante na família deles, a mais importante. Esse relacionamento se assemelha muito ao relacionamento

familiar. Os torcedores irão defender o Grêmio mesmo se acharem que ele está errado, e o apoiarão em qualquer circunstância, como se fosse um membro da sua família. Ainda, o jargão “família não se escolhe” foi usado algumas vezes nas entrevistas pelos entrevistados para explicar que eles sentem que escolheram o Grêmio, sendo assim mais forte ainda o vínculo com o time. Os torcedores afirmam que acontece de ficarem indignados com o time, mas nunca deixar de fazer parte, ou de torcer a favor de seu sucesso.

Os torcedores quando estão no estádio se sentem bem apenas por estar lá, sentem que estão com amigos, com pessoas que gostam e também sentem a proximidade com os jogadores, sentem a vibração deles. Em algumas entrevistas se percebe a descrição do ambiente de jogo como uma espécie de família gremista.

7.3.2. Identidade

Foram realizadas perguntas aos entrevistados a fim de identificar pontos do prisma de identidade de marca desenvolvido por Kapferer. Identidade de marca serve para enfatizar que, com o tempo, marcas eventualmente ganham sua independência e seu próprio significado (KAPFERER, 2004).

De acordo com os entrevistados, se a marca Grêmio fosse uma pessoa, seria um típico porto-alegrense, gostaria de passear na Redenção, ver o pôr-do-sol do Guaíba, gostaria de ir ao bar preliminar, correr no Gasômetro, fazer compras no Mercado Público. De acordo com os entrevistados, não seguiria a moda, seria bem tradicional. Alguns hábitos típicos gaúchos também são associados com o Grêmio, como churrasco, que também lembra vitória; cerveja; chimarrão e “xis”.

Quanto à personalidade, o Grêmio é associado a um guerreiro, ao gladiador, a “uma pessoa selvagem, que vai a luta, não se micha, de armadura, quando perde recolhe os cacos e vai de novo” – de acordo com descrição de torcedor. Foi mencionado também que o Grêmio tem uma personalidade marcante de uma pessoa batalhadora, que entende de tudo. Foi mencionado que o Grêmio seria mais caracterizado com uma força de personalidade do que

força física. Acreditam que o Grêmio seja um líder guerreiro que as pessoas seguem por vontade própria, se fosse uma pessoa seria uma pessoa com história, que já teve muitas decepções e alegrias, mas segue sempre em frente sem olhar para trás.

Mencionou-se ainda que a personalidade do Grêmio seria como se uma soma de diversas personalidades marcantes que já passaram pelo clube. O técnico Felipão foi citado algumas vezes, os jogadores Dinho, Adilson, Goiano, Jardel, Victor e Danrlei tiveram menção como representativos da personalidade do clube, e também o ex-presidente Fábio Koff.

O mosqueteiro, mascote do Grêmio, foi mencionado em algumas entrevistas como não muito característico do time, os torcedores não têm muita identificação com o mascote. O que foi dito em algumas entrevistas é que o mascote passa valores do time, como união e trabalho em equipe traduzidos pelo lema 'um por todos e todos por um' dos três mosqueteiros. Entretanto, não consideram que esses seriam os valores mais fortes, que melhor representa o time para eles, o que explica a falta de identificação. Acreditam que o Grêmio tem uma imagem mais forte do que os valores passados pelo mosqueteiro.

Foi mencionado que a maneira como o Grêmio trata a vitória é simpática, e que é um clube carismático. Os torcedores acham que o Grêmio seria uma pessoa que fala pouco, escuta mais do que fala, e quando fala, todos o escutam. "Ele não precisa se impor, não precisa falar alto e nem falar demais", alega entrevistado. Também foi descrito que Grêmio seria inteligente, com senso de humor, sarcástico e culto. Foi mencionado que ele usaria conhecimentos para conseguir mostrar sua opinião, não agiria de forma impulsiva ou imatura.

Também foi mencionado que Grêmio seria uma pessoa sempre rodeada de amigos que se divertem muito com ele, e seria o centro das atenções, sendo aquele que os amigos não conseguem viver sem. Seria orgulhoso com uma personalidade marcante, e que briga pelo que pensa. Por fim, os entrevistados alegam que Grêmio seria uma pessoa que a maioria das pessoas gosta, mas quem não gosta odeia, sem meio termo.

Para identificar os valores que os torcedores percebem no Grêmio, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem como percebem a cultura Grêmio. Os torcedores mencionaram que os principais valores são o respeito, a

seriedade, honestidade e o esforço. As próprias pessoas cobram para que se aja corretamente. Foi mencionado que quando alguém faz algo de errado no estádio, a própria torcida entrega essa pessoa para os seguranças. Acreditam que a cultura do Grêmio é organizada, uma vez que no estádio cada tipo de torcedor tem o seu espaço, e isso é respeitado por todos. Percebem também traços de amizade e fraternidade. Alguns torcedores comentaram que a cultura Grêmio hoje mostra valorizar o imediatismo, que a torcida cobra isso. Ao mesmo tempo acreditam que a direção não passa uma falsa realidade ou falsas promessas, e isso vai de encontro aos valores de honestidade e respeito já mencionados.

Foi questionado como seria, na visão dos entrevistados, o típico torcedor gremista, a fim de perceber o reflexo da imagem personalizada pelos torcedores. Foi mencionado que o típico torcedor gremista é participativo. “Dá um jeito de assistir a todos os jogos e vai ao aeroporto recepcionar os jogadores”, mencionou um entrevistado. Foi dito também que o típico torcedor usa a camiseta do Grêmio com orgulho todo o tempo, e que quando vai viajar é a primeira coisa na mala. O típico torcedor gremista, na visão dos torcedores, fica muito aborrecido quando o time perde, mas apoia mesmo assim, diferentemente de torcedores de outros times.

Nas entrevistas, também foi questionado o que os entrevistados percebem que o Grêmio tem em comum com eles. Essa questão é importante para identificar o autorreflexo gerado pela marca, mas também para observar pontos de identificação do torcedor com o time, o que é fundamental considerar para um bom gerenciamento de marca. Consumidores são inclinados a times que possuem uma forte “similaridade” com eles, e essa similaridade pode ser real ou aspiracional (CARLSON, 2008). De acordo com Smith (2005), indivíduos vão aceitar marcas com imagens similares com o seu autoconceito percebido e rejeitar marcas com imagem diferente do seu autoconceito.

Alguns torcedores mencionaram que brigam pelo time como se estivessem brigando por eles próprios. Alegaram também que se identificam com o time, pois se consideram batalhadores e percebem esse atributo no time, por isso se indignam quando acham que o time está sendo injustiçado. A maioria dos torcedores associou o Grêmio a si próprio pela questão de nunca se

intimidar, sempre acreditar que pode dar certo, não desistir e ir a diante sem ter medo. Os torcedores se identificam com a luta e a superação, que associam com o time. Essa associação de não desistir nunca parece o que há de mais forte em termos de identificação do torcedor com o clube. Foi mencionado por um participante, sobre o que tem em comum com o clube: “Sem saber se vai dar certo ou não, correr atrás dos sonhos até o fim e descobrir no final o que vai acontecer.” A questão do esforço, da batalha e de trabalhar hoje pelo futuro, também são fatores de associação. O trabalho e esforço pelo amor e não pelo retorno financeiro foi mencionado.

Com o intuito de fortalecer a análise da auto-imagem dos torcedores, foi questionado o que eles acham que as pessoas assumem sobre eles quando eles estão usando a camiseta do Grêmio. Os torcedores acham que as pessoas associam a uma pessoa que briga pelo que quer ou por uma idéia, que é bairrista e que não tem medo. Acreditam que mostra valores bons, associam com a história do Grêmio, acham que a pessoa é apaixonante e batalhadora. Também foram mencionadas associações em relação a hábitos, alguns entrevistados mencionaram que as pessoas vão achar que eles gostam de tomar cerveja e comer churrasco, por estar com a camiseta do grêmio.

Quando questionados sobre as sensações que sentem e o que pensam ao escolher a camiseta do Grêmio para vestir, observamos que a camiseta tem um peso diferente, ela proporciona aos torcedores boas sensações quando eles a vestem. Percebe-se que para os torcedores, colocar a camiseta do Grêmio não é apenas vestir uma camiseta e sim mostrar que fazem parte de um grupo e se associando a toda a história do clube. Acham que a camisa tem uma imagem forte, e eles têm orgulho em ostentar que são gremistas. Alguns mencionaram que sempre se preocupam com a reação, que quando estão com a camisa do grêmio tem que estar prontos para se defender, pois acham que pode soar como provocação para quem não é gremista.

7.3.3. Extensão da Marca

Com a extensão da marca, os consumidores podem tirar conclusões e criar expectativas quanto à possível composição e ao desempenho do novo produto, com base no que já sabem sobre é relevante para o novo produto (KOTLER; KELLER, 2006). A fim de identificar possíveis extensões, foram feitas perguntas especificas sobre extensão da marca Grêmio FBPA para produtos e serviços. Os entrevistados foram questionados em quais lugares acham que é aceitável ir com roupas com o logotipo da marca Grêmio. A maioria dos entrevistados associa roupas com o logotipo do Grêmio a eventos esportivos, ou que requeiram traje esporte. Alguns mencionaram que combina com qualquer tipo de evento, desde que seja um tipo de roupa adequada. Foram mencionadas algumas restrições quanto a roupas de trabalho ou de eventos sociais, entretanto os torcedores de uma forma geral afirmam que tentam usar as cores do clube sempre que possível, e muitos alegam inclusive que evitam comprar roupas vermelhas, por serem cores do time rival.

Quando questionados em quais produtos seria adequado colocar a marca do Grêmio, foi mencionado pelos entrevistados em um primeiro momento que eles não conseguem ver nada em que não poderia ser usado a marca do Grêmio, entretanto, quando começam a dar exemplos percebe-se uma lógica em suas respostas. Seguem alguns produtos mencionados: roupa, caneta, bola, tênis, produtos relacionados a futebol e outros esportes, óculos, cueca, toalha, *pen drive*, notebook, artigos de praia. Percebe-se uma tendência para produtos para uso pessoal e também com alto valor agregado como computador e óculos. Foi bastante mencionado também a compra para dar de presente, e nesse caso produtos que a pessoa que ganhe irá usar, guardar e/ou mostrar. Quanto a produtos perecíveis os únicos mencionados foram a cerveja e alguma bebida isotônica. Quando mencionada a cerveja, os torcedores sempre mencionavam a marca Polar, e sempre com a justificativa de que ‘é daqui’, ou seja, o posicionamento da marca Polar favorece a associação uma vez que o Grêmio também é vinculado à história do Rio Grande do Sul. A bebida isotônica foi justificada, pois combina com a prática de esportes.

Percebe-se que as associações mencionadas pelos torcedores agregam valor a marca, e não incluem produtos de valor muito baixo ou perecíveis. Ainda, nota-se que produtos de mais alto valor agregado seriam mais bem aceitos se viesse acompanhados de uma marca patrocinadora. Por exemplo, questionou-se a aceitação de um perfume do Grêmio, e foi mencionado que seria aceito se feito juntamente com uma marca de perfumes já consagrada.

Quanto a serviços, foram questionados quais estabelecimentos poderiam ser associados ao Grêmio. Foi mencionada loja de esportes, restaurantes, bares, o preliminar, o brasinha, churrascaria e academias. Todos os estabelecimentos mencionados estão de acordo com a identidade do Grêmio, conforme delineado em perguntas anteriores. São locais nos quais a hipotética pessoa Grêmio freqüentaria por ser tradicional de Porto Alegre. Foi bastante falado em lugares para assistir aos jogos que simulasse o ambiente do estádio, quando o jogo fosse fora da cidade. Foram mencionados também clubes, que não precisariam ser extremamente temáticos, mas que fizesse alusão ao time, e também locais para jogar futebol amador, assim como o Internacional tem vínculo com o HD Eucaliptos. Quando questionados sobre que locais que o Grêmio poderia buscar parcerias para oferecer desconto aos sócios, os torcedores mencionaram que gostariam de ter vantagens por serem sócios em diversos lugares, não necessariamente vinculados a marca Grêmio, como cinema, por exemplo.

Por fim, questionou-se quanto ao preço dos produtos, se os entrevistados consideram que os produtos mais baratos desvalorizam os mais caros. Foi unânime a resposta de que se o produto mais caro transparecer mais qualidade, justificaria o preço e não seria desvalorizado por outros produtos visivelmente com menos qualidade, e, por conseqüência, mais baratos. Os torcedores pensam que não deve haver descriminação, e que todos os torcedores deveriam poder comprar produtos do seu time, ou seja, que deveria haver produtos em faixas de preço acessíveis para que todos pudessem comprar.

Foi mencionado que o Grêmio deveria buscar o ponto de equilibro entre demanda e oferta para estabelecer os preços dos produtos e potencializar as vendas e o lucro, assim como atingir a maior quantidade de pessoas possíveis. Outra questão mencionada em algumas entrevistas é o valor discrepante dos produtos na loja do estádio e em outros pontos-de-venda, sendo alegado que os

produtos na loja do Grêmio são de maior valor do que em outros locais, mesmo se tratando dos mesmos produtos.

7.4. DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DA MARCA

7.4.1. Identidade

Considerando o Prisma da Identidade de Kapferer, e baseando-se nas entrevistas em profundidade com os clientes do clube, chegamos a seguinte definição:

Aspectos Físicos (tangíveis): Cores azul, preto e branco; Porto Alegre e hábitos típicos porto-alegrense; energia; garra.

Personalidade: Guerreiro pronto para batalha; liderança; perseverança; ouve mais do que escuta; quando fala todos escutam; carregada de história; as pessoas amam ou odeiam.

Cultura: Respeito; seriedade; honestidade; perseverança; fraternidade; coletivismo; tradição gaúcha.

Relacionamento: Intensidade; familiaridade; afetividade; glorificação; emotividade exacerbada.

Reflexo do consumidor: São corajosos, com bons valores e bom caráter; são orgulhosos e bairristas; são apaixonantes e de personalidade forte.

Autoimagem: Sou batalhador e esforçado; faço parte de um grupo vitorioso; sou conquistador, mesmo na adversidade.

A fim de que a marca permaneça forte ao longo do tempo, é fundamental que seu gerenciamento respeite sua identidade. A noção de imagem da marca é volátil, por isso o gerenciamento de marca não pode apenas trabalhar com esse conceito, preocupando-se apenas com a externalização da marca. Muitas marcas, a do Grêmio inclusive, têm seu gerenciamento com foco excessivo na aparência da marca e não em sua essência.

De acordo com Kapferer (2004), o conceito de identidade é crucial por três motivos: a marca precisa ser durável, enviar sinais e produtos coerentes, e ser

realista. Essa é a defesa da marca contra uma idealizada e oportunista imagem de marca. É de fundamental importância que a identidade da marca seja respeitada por todas as pessoas, departamentos, órgãos e entidades que forem trabalhar a marca.

7.4.2. Posicionamento

Tão importante quanto a marca ter uma identidade estabelecida, é ter um posicionamento estabelecido. De acordo com Kotler (1995), o posicionamento de marca é o ato de designar a oferta de uma empresa e sua imagem de maneira a ocupar um valoroso e distinto lugar na mente dos consumidores. De acordo com Crawford (1984), uma das formas mais usadas de posicionamento sugere valor para o consumidor sem citar especificamente quais atributos resultam esse valor ou qual é esse valor. No caso do Grêmio, o posicionamento utilizado é exatamente desse tipo, sendo representado na forma da frase: 'Nada pode ser maior'.

Esse posicionamento é adequado para a maneira como o cliente enxerga a marca, e vai totalmente de acordo com o diferencial da marca para os torcedores. A agência de publicidade do clube considera as seguintes associações para estabelecer a comunicação da marca:

a) Clube vitorioso, com história e tradição
b) Garra
c) Identificação com a Libertadores.

Apesar das associações utilizadas pela agência ir de encontro com a identidade da marca, percebe-se pouco ou nenhum alinhamento dessas associações e posicionamento com o gerenciamento de outros aspectos da marca, como extensão e relacionamento da marca. O discurso do vice-presidente de marketing do clube se restringe a mencionar que o departamento de marketing trabalha a paixão do torcedor, e sabe-se que não há nenhum critério de posicionamento de marca em termos de licenciamento de produto.

Através de entrevistas com o público-alvo, percebe-se que inclusive as associações utilizadas pela agência podem ser complementadas de forma a melhorar o entendimento sobre a posição que a marca ocupa na mente dos torcedores. Compreender as associações cognitivas estabelecidas pelos torcedores em relação à marca é muito importante para a definição de um posicionamento claro.

Paixão é um atributo que foi muito mencionado nas entrevistas, aprofundando essa questão observa-se uma série de conexões. Primeiramente, a marca é associada fortemente com a cultura do Rio Grande do Sul. Os torcedores percebem que o hino do estado não é cantado com tanta frequência e nenhum local como é cantado no estádio. As letras de música da torcida são cantados com sotaque castelhano, como se fala no interior do Estado, o que também vincula o clube com as origens do RS, que são diferentes do resto do Brasil. Inclusive, percebe-se nas respostas dos entrevistados muitos aspectos do próprio hino como associados com o Grêmio. Por exemplo, mostrar valor e virtude; a questão de que os torcedores acham que o time está sendo injustiçado também aparece no hino como: "ímpia e injusta guerra"; e principalmente a parte que menciona que 'as façanhas sirvam de modelo a toda terra', vinculado com a questão de que os torcedores acreditam que as vitórias improváveis do clube são o que o melhor o caracteriza e o descreve. O vínculo do clube não é apenas ao estado e a cultura Gaúcha, mas principalmente às batalhas e ao caráter "peleador" do povo do Rio Grande do Sul. Outro vínculo nesse sentido é a questão do orgulho e do bairrismo associados com os gaúchos e que é transferido para o Grêmio.

Outro ponto de contato da marca com a história do Rio Grande do Sul é a importância do povo para as conquistas do estado. Da mesma forma, os torcedores sentem que a torcida é parcialmente responsável por cada grande conquista do clube. Os torcedores percebem que o relacionamento do time se dá mais diretamente com a torcida do que com a própria direção. Os torcedores sentem que, por exemplo, a vitória improvável na série B do campeonato brasileiro em 2005, se deu porque o time não podia aceitar decepcionar a torcida que os apoiou incondicionalmente durante todo o campeonato. Como todo torcedor se sente parte da torcida, esse sentimento de responsabilidade pelas

vitórias é transferido do coletivo para o indivíduo. Isso acaba refletindo que os torcedores não conseguem desassociar o Grêmio de si mesmos.

Assim como os torcedores são Gaúchos desde que se lembram, eles também sentem que são gremistas desde sempre. Entretanto cada um aparenta se lembrar de algum momento marcante da sua vida em que tiveram a certeza de ser gremistas. Isso explica a sensação que os torcedores têm de que escolheram o seu time, de que foi uma escolha e não uma imposição. É evidente que a família tem muito peso nessa decisão, e isso explicita outra grande associação, com a família. Percebe-se que os torcedores encaram o Grêmio como se fosse o membro mais importante da sua família, o que justifica brigar pelo clube, defender o clube, e mesmo que se aborreça com o clube é certo e definido que será temporário. Isso é o fator que define o sentimento de amor, ou seja, algo que só ganha importância ao longo do tempo.

O Grêmio é para seus torcedores parte importante de suas famílias, e também parte importante de si mesmos. O que justifica completamente o atual posicionamento de que 'Nada pode ser maior'. Outros aspectos dessas associações feitas pelos torcedores, como histórico de luta histórica, se relacionar com o torcedor como se fosse membro importante de sua família e o considerar parte fundamental de suas conquistas é interessante serem considerados no gerenciamento da marca do clube.

O clube também é muito associado com a energia do estádio e com as emoções provocadas pelos jogos. Esses momentos foram descritos como válvulas de escape dos torcedores, e também como "fim do mundo", no sentido de que quando essas sensações estão acontecendo é como se nada mais importasse. Esses aspectos também podem ser bem explorados pela marca principalmente no sentido de repassar esses atributos da marca-mãe para as extensões de marca.

O posicionamento também incluiu o objetivo de como a marca quer ser vista e lembrada. Usando exemplos do estudo de *Benchmarking*, o Manchester passou a encarar o lucro como seu principal objetivo e passou a encarar seus torcedores como consumidores. O posicionamento do Real Madrid é ser o clube de maior prestígio no âmbito mundial. O Grêmio tem definido em seu Planejamento Estratégico, disponível no site: Até 2008, pela excelência de sua

gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial do futebol. Percebe-se que o foco principal desse posicionamento é operacional, focando na melhoria de gestão, o que de fato foi posto em prática no sentido de profissionalização da mesma. Entretanto o clube tem a necessidade hoje de um posicionamento que seja vinculado às associações feitas pelos torcedores a fim de que se valorize a marca. Assim como o posicionamento do Barcelona FC de ser 'mais do que um clube' é a união de certas visões que são bons reflexos da sociedade de Catalan, o posicionamento do Grêmio também deveria considerar a cultura do Rio Grande do Sul, principalmente porque esta está associada intrinsecamente com sua marca.

Sendo assim o objetivo da marca Grêmio, na visão dos torcedores, poderia ser mais bem descrito como: **Clube aguerrido e reconhecido por suas conquistas, cujas virtudes e valores sejam respeitados por todo o Mundo.** Para estar alinhado com o que pensa seus clientes, o clube não deve considerar a torcida como uma fonte de renda, mas sim como parte fundamental para a conquista de seus objetivos. O posicionamento apresentado nos materiais de comunicação, 'nada pode ser maior', explicita exatamente a posição que o clube deve ocupar na mente dos torcedores. Entretanto deve ser usado no gerenciamento de marca como um todo, e não apenas pela agência de publicidade

7.4.3. Extensão da Marca

De acordo com Kapferer (2004), a marca revela seu plano e seu diferencial através dos produtos e serviços que decide endossar. A marca precisa criar vínculo com o consumidor, e também precisa ter foco na criação de uma comunidade, ou seja, através de seus acordos promocionais os consumidores revelam a que comunidade pertence e que gostos compartilham.

O gerenciamento de extensão de marca do Grêmio hoje não supre os pressupostos elencados por Kapferer (2004) para extensão de marca. Os pressupostos requerem que os atributos positivos relacionados com o Grêmio

por seus clientes sejam transferíveis para a nova e atraente categoria da extensão, sendo relevantes para essa nova categoria. Também é desejável que os produtos ou serviços estendidos com o nome da marca mãe entreguem uma vantagem percebida sobre os competidores, e consigam sustentar essa vantagem ao longo do tempo.

Hoje, as extensões de marca do Grêmio usufruem do vínculo que o torcedor tem com a marca para vender diversos tipos de produtos, e não tem estabelecido quais atributos positivos especificamente será passado do Grêmio para o produto, e como esse produto vai agregar valor à marca do Grêmio. Aaker (1998) defende que quando o nome da marca-mãe propiciar apenas o reconhecimento do nome e um guarda chuva de qualidade percebida, frequentemente a extensão estará vulnerável à concorrência.

Considerando as associações elencadas pelos clientes, percebemos uma série de atributos positivos associados à marca Grêmio. Os atributos mencionados nas entrevistas podem ser separados nos seguintes grupos:

Atributos relacionados à força: Garra, perseverança, coragem.

Atributos relacionados à luta: luta pessoal e coletiva, batalha, esforço.

Atributos relacionados à vitória: vitória, conquista improvável, superação.

Atributos relacionados à intensidade: energia, intensidade, glorificação, orgulho.

Atributos relacionados ao caráter: respeito, seriedade, honestidade, bons valores, liderança.

Atributos relacionados à família: fraternidade, coletivismo, familiaridade.

Atributos relacionados à emoção: afetividade, emotividade, paixão, amor, “válvula de escape”.

Atributos relacionados à tradição: tradição gaúcha, hábitos porto-alegrenses, bairrismo.

Quando o Grêmio estender sua marca, deve considerar que os atributos associados ao clube tricolor devem poder ser vinculados aos novos produtos e serviços. Para se realizar extensões, também se deve sempre levar em conta a identidade da marca Grêmio para não descaracterizar a marca, o que poderia

prejudicar tanto o vínculo da mesma com os torcedores, quanto seu *Brand Equity*. O posicionamento da marca também é importante no sentido de usar as extensões para se atingir determinadas posições na mente dos clientes. Deve-se considerar que o Grêmio como parte importante das famílias dos torcedores, como parte importante dos próprios torcedores e considerá-los como parte fundamental das conquistas do clube.

O Grêmio atualmente explora sua marca, obtendo uma crescente receita provinda dessa exploração, entretanto observa-se que falta preocupação com o *Brand Equity*. Através da análise de *benchmarking* podemos perceber as melhores práticas do mercado de futebol quanto à exploração de marca, e como poderiam ser adaptado pelo Grêmio.

Fechamento de parcerias colaborativas com empresas líderes em diferentes setores, transferindo valor entre as marcas associadas: Quando o Grêmio realiza extensões de marca atualmente, exige que sua marca prevaleça sobre a marca licenciada, e quando prospecta empresas para associar com sua marca, não considera o atual posicionamento dessas marcas. O Grêmio deveria, portanto, escolher marcas líderes para associar sua marca. Os clubes europeus estudados colocam sua marca em produtos de alto envolvimento, e isso ajuda no fortalecimento de suas marcas. Com base nas entrevistas com o público-alvo, afirma-se que o Grêmio poderia estender sua marca para produtos de alto envolvimento, mas deveria procurar fazê-lo com parceiros consolidados nesses mercados, e com posicionamento que vá de encontro ao do Grêmio. Alguns exemplos desses produtos seriam: perfumes, carros, relógios, óculos, entre outros.

Arena multiuso, explorando as instalações do clube mesmo quando não há jogo: O Real Madrid começou a explorar as instalações durante todo o ano, independentemente se estava havendo competições ou não. Com isso, aumentou consideravelmente a renda provinda desse recurso (CALLEJO E FORCADELL, 2006). Um dos exemplos de uso é a venda de ingressos para assistir aos jogos ao vivo e exploração do serviço de bar nessas ocasiões. O marketing do Grêmio, no atual estádio possui uma loja própria que é um sucesso, sendo uma importante fonte de receita para o clube. Os demais

estabelecimentos dentro do clube, como bares que são usados em dias de jogos, e a venda de pipoca e sorvete, são viabilizados por concessões. O estádio ainda possui uma pequena academia de ginástica própria, em que os sócios possuem desconto na mensalidade, entretanto ela é pouco utilizada e não sofre modernizações há alguns anos. Percebe-se que o Grêmio poderia aproveitar a sua nova arena para planejar mais serviços aos clientes, explorando ao mesmo tempo em que agrega valor à sua marca. Através das entrevistas percebe-se que replicar o clima do estádio quando o jogo acontece em outra cidade é um serviço que agregaria valor a marca do Grêmio, assim como seria uma possibilidade de aumento das receitas.

Licenciamento e franquias para vender produtos com a marca do clube: Hoje em dia, o Grêmio possui um licenciamento bem atuante, no ano de 2009 a estimativa é que só com o licenciamento de produtos a arrecadação seja de mais de 10 milhões de reais. Hoje o Grêmio possui mais de 100 licenciados e em torno de 1300 produtos carregam sua marca. Entretanto percebe-se uma falta de preocupação com posicionamento da marca Grêmio, assim como inexistência de uma identidade de marca definida. Além disso, para definir novas extensões, o Grêmio não respeita os pressupostos de extensão de marca, de forma que não se assegura de que uma extensão vai agregar valor a marca mãe e vice e versa.

Se uma empresa lança extensões que os consumidores consideram inadequadas, eles podem começar a questionar a integridade e a competência da marca (KOTLER; KELLER, 2006). Esses aspectos de gestão da marca são os pontos a melhorar em termos de licenciamento e franquias. Observa-se que os clubes analisados no estudo de *Benchmarking* consideram sua marca como elemento crucial para o sucesso do time, e devem ser copiados nesse aspecto. O Real Madrid, por exemplo, alega que a sua marca é seu melhor ativo, portanto se tornando sua melhor garantia para o futuro (CALLEJO; FORCADELL, 2006).

De acordo com as entrevistas com torcedores, a maioria dos entrevistados associa roupas com o logotipo do Grêmio a eventos esportivos, ou que exijam traje esporte. Alguns mencionaram que combina com qualquer tipo de evento, desde que seja um tipo de roupa adequada. Foram mencionadas algumas restrições, a roupas de trabalho ou de eventos sociais, entretanto os

torcedores de uma forma geral afirmam que tentam usar as cores do clube sempre que possível.

Destacam-se alguns produtos que seriam adequados, por fortalecer o vínculo da pessoa com a marca e por ir de encontro aos atributos relacionados com a marca: Produtos de uso pessoal, uma série de produtos se enquadra nessa categoria, como carteiras, gravata, óculos, roupas, calçados, relógio, pijamas, toalhas, bolsas, malas, material escolar; produtos de uso coletivo, como usados em festas, confraternizações, churrasco, jantares, entre outros; produtos para casa, para uso pessoal ou familiar; produtos para bebês e crianças; produtos relacionados a futebol; produtos relacionados a outros esportes; produtos eletrônicos, como computador, *notebook, pen drive*, máquina fotográfica, rádio, mp3, câmera filmadora.

Percebe-se que produtos perecíveis não são adequados, com exceção dos que possam ser relacionados à marca Grêmio e especialmente se associados a marcas com posicionamento que agreguem à marca do Grêmio. Por exemplo, a cerveja Polar, que se posiciona como típica do Rio Grande do Sul, ou alguma bebida isotônica como Gatorade que se posiciona como 'Com Gatorade você vai mais longe', assim como é um produto associado à prática de esportes. O Grêmio deve tomar o cuidado de não licenciar produtos que não agreguem valor a marca e que os atributos da marca Grêmio não agregue valor ao produto, como: produtos perecíveis, como massa de tomate, arroz, feijão, milho; produtos de baixo valor agregado, como caixa de fósforos, palito de dente, balde, pano de prato; produtos não relacionados à marca, como cigarros, preservativos, xampu; e produtos direcionados a algum grupo específico, como para donas de casa, homens solteiros ou algum grupo de jovens específicos como 'emo', ou 'hippie'. Os produtos do Grêmio devem ser para uso pessoal ou coletivo e não devem ser associado com nenhum grupo específico, uma vez que os torcedores estão distribuídos pelos mais diversos grupos e classes sociais. Ainda, de acordo com Kotler e Keller (2006), pode ser difícil realizar uma extensão bem sucedida para uma classe de produto considerada fácil de ser fabricada.

O licenciamento do Grêmio hoje visa atender todos os torcedores. Entretanto, não existem linhas de produtos específicas com estratégias de

segmentação e distribuição de produtos para determinados grupos de torcedores. Linhas de produtos determinadas também poderiam servir para afirmar o posicionamento do clube. Por exemplo, o Barcelona FC possui uma linha especial chamada de *Més*, que significa 'Mais' em português, em referência ao posicionamento do time: 'Mais que um clube'. Essa linha é desenvolvida pela Nike e parte da renda desses produtos é revertida para a Agência dos Refugiados das Nações Unidas. Essa ação fortalece o posicionamento do clube de ser mais do que apenas um clube de futebol. O Manchester também possui todos seus produtos organizados por linhas, e cada linha de produto tem um conceito e uma identidade visual uniforme. O Grêmio possui nomes de submarcas, como Imortal Tricolor, que poderiam ser aproveitadas para caracterizar linhas com posicionamento e foco definido.

Ainda, nas entrevistas percebe-se que os torcedores sempre que possível procuram usar as cores do clube. Observa-se também que muitos não consideram adequado usar roupas do time no trabalho ou em eventos formais, e ainda, alguns se preocupam, pois acham que pode parecer provocação. Entendendo essa necessidade, o clube poderia ter como uma de suas linhas de produto, produtos *clean*, que não tenham estampado o logotipo do time. Mesmo não tendo o logotipo do clube estampado, apenas o fato de usar as cores já pode agregar valor à marca. Assim como os torcedores associam fortemente o clube às cores, o inverso também é verdadeiro, e as pessoas associariam as cores ao clube, mesmo que o logotipo não estivesse presente. De acordo com Esteve Calzada (DESBORDES, 2007), diretor de marketing do Barcelona FC, o time patrocina um distribuidor americano de cinema, para que os personagens principais de filmes de grande repercussão mundial utilizassem as cores do clube.

Quanto à variação de preços em produtos de mesmo tipo, os torcedores demonstraram que um produto mais barato não prejudicaria a percepção de valor de um produto mais caro, desde que ficasse evidente para os clientes a diferença de qualidade. Uma organização dos produtos por linhas também poderia ajudar a fazer essa diferenciação entre os diferentes tipos de produtos. É importante que o clube tabele os preços a fim de não ter seus preços vendidos a preços diferentes. Percebe-se que o fato de a própria loja do Grêmio vender os

produtos a preços mais caros do que outros estabelecimentos prejudica a imagem do clube perante seus torcedores, que se sentem enganados quando vêem que poderiam ter adquiridos os produtos por menos se não comprassem na loja do próprio clube. A estratégia de distribuição dos produtos devia ser desenhada de modo que as linhas tivessem alcance para o público adequado.

Quanto a franquias, observa-se nas entrevistas que alguns tipos de estabelecimentos poderiam ser associados à marca Grêmio, tais como lojas de esportes, restaurantes, bares, churrascarias, academias, clubes, locais para se jogar futebol amador. Todos os estabelecimentos mencionados estão de acordo com a identidade do Grêmio, principalmente por ser típicos da cidade de Porto Alegre ou vinculados à prática de esportes. Logo, a exploração da marca nesse tipo de estabelecimento agregaria valor à marca, ao mesmo tempo que pode aumentar as receitas.

Por fim, ainda sobre extensão de marca, os clubes europeus exploram não só a marca do clube como também a marca de seus jogadores, vendendo camisetas com seus números e nomes, dando o nome ou a figura do jogador para produtos e linhas, ou a licenciando para outras empresas. Os nomes dos jogadores que pertenceram ao time podem ser vendidos, em produtos, até anos depois de que o jogador não mais atua no clube. Nas entrevistas, nomes de jogadores históricos foram mencionados como ainda associados ao clube. O Grêmio poderia tentar acordo de exploração de suas marcas, agregando valor a marca do clube no momento que a vincula com glórias históricas, ou ainda estudar a possibilidade de adicionar algo referente a isso em novos contratos do clube com jogadores.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense tem evoluído constantemente, com o propósito de adaptar-se às exigências de mercado, cada vez mais rigorosas. De acordo com o Planejamento Estratégico 2003-2008 os objetivos de marketing incluíam um bom gerenciamento da imagem do Grêmio e a exploração desta como um negócio gerador de receitas. Entretanto a administração de marketing do time ainda não estende sua atuação para um gerenciamento da marca.

Da maneira como é operado hoje, a marca fica a mercê exclusivamente do desempenho do time, sendo tão forte quanto o número de vitórias em campo. Isso é sabido pela direção de marketing do clube. Outro aspecto de falta de gerenciamento de marca é referente a extensão da marca. Em certo momento de sua administração, o clube percebeu que estava estendendo sua marca equivocadamente em produtos como baldes, vassouras e feijão, e reduziu a gama de produtos oferecidos, que na época era de 400 no total. Entretanto, não definiu-se diretrizes para o gerenciamento, e hoje a marca do Grêmio é exposta em mais de 1300 produtos, sem critérios definidos, como identidade e posicionamento de marca.

A marca é um ativo tão importante para um time de futebol, como é para qualquer empresa, e precisa ser bem gerenciada a fim de garantir a competitividade da organização. O presente estudo, a fim de apontar diretrizes para o gerenciamento da marca Grêmio FBPA, constituiu-se de um estudo exploratório, que incluiu uma análise de melhores práticas, análise da situação atual e pesquisa qualitativa com os clientes do clube.

Na análise de *benchmarking,* estudou-se o gerenciamento de marca do Real Madrid, Barcelona FC e Manchester United, clubes da Espanha e Inglaterra. Percebeu-se que os três clubes modificaram drasticamente suas gestões a fim de se adaptar a dinâmica do mercado e aumentar suas receitas. As principais mudanças se deram no âmbito de gestão da marca, e os clubes obtiveram grandes retornos devido suas ações. Cada um de forma diferente, definiu o posicionamento da marca, objetivando posicioná-la local e globalmente.

A lógica adotada pelos três clubes europeus foi semelhante, eles alimentaram um ciclo virtuoso começando por fortalecer a marca. Fazendo isso, o clube objetivava aumentar as receitas, dessa forma investindo em melhores jogadores, que trariam melhores resultados pro time. Com isso, os torcedores, muito influenciáveis pelos resultados em campo, iriam acabar gerando um aumento de receita para os clubes. Ao mesmo tempo, o grande objetivo desses times é conseguir fortalecer a marca a ponto de conseguir desvincular as receitas dos resultados dos jogos. Embora isso pareça um paradoxo, o ex-diretor de marketing do Real Madrid, José Angel Sánchez explica com o exemplo da Ferrari que fez vinte e um anos sem ganhar o campeonato mundial e continua sendo considerando a empresa italiana com a melhor marca automobilística. Portanto, a estratégia do Real Madrid e os demais clubes tem sido consolidar sua marca permitindo gerar sólida receita para financiar o time com alguma independência dos resultados esportivos.

A fim de analisar a gestão atual da marca Grêmio FBPA, realizou-se entrevistas com os responsáveis pela marca. Sobre o departamento de marketing do Grêmio, percebe-se que tem atuação bem abrangente, inclusive se comunicando com o setor de futebol do time e com os próprios jogadores para estimular atributos valorizados pelos clientes. Esse tipo de prática pode ser comparado com o Real Madrid, cujo posicionamento de marca inclui buscar os melhores jogadores para atuar em campo. Ou seja, em ambos os times o marketing influencia no departamento de futebol.

Sobre o gerenciamento de marca o Grêmio exige que as empresas atendam com um nível satisfatório os seguintes quesitos: qualidade, capacidade de investimento e capacidade de distribuição. Constata-se uma falta de preocupação com posicionamento da marca Grêmio, assim como inexistência de uma identidade de marca definida. Além disso, para definir novas extensões, o Grêmio não respeita os pressupostos de extensão de marca, de forma que não se assegura de que uma extensão vai agregar valor a marca mãe e vice e versa.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com torcedores gremistas de longa data e sócios do clube a fim de identificar associações de marca, posicionamento atual, e outros aspectos importantes para o gerenciamento da marca.

Quanto a associações feitas pelos torcedores em relação a marca Grêmio podemos perceber um forte vínculo com a história do Grande do Sul, com a cidade de Porto Alegre e com a família dos torcedores. Os torcedores sentem que a torcida é muito importante para as conquistas do time, e como são parte da torcida, se sentem como muito importantes para o clube. Além disso, de acordo com Carlson (2008), o comportamento de transferir o sentimento de vitória do time para o individual é chamado de *Bask in Reflective Glory,* e acontece com todos os clubes. O Grêmio é para seus torcedores parte importante de suas famílias, e também parte importante de si mesmos, alguns torcedores traduzem essas associações cognitivas como paixão ou amor. Sendo assim o posicionamento atual do clube de que 'Nada pode ser maior', é completamente adequado. Entretanto precisa passar a ser considerado no gerenciamento de marca do Grêmio como um todo, e não apenas no campo da comunicação.

Traduzindo esse posicionamento em um objetivo de reconhecimento, como definem os clubes europeus, poderia ser melhor descrito como: **Clube aguerrido e reconhecido por suas conquistas, cujas virtudes e valores sejam respeitados por todo o Mundo.** Para estar alinhado com o que pensa seus clientes, o clube não deve considerar a torcida como uma fonte de renda, mas sim como parte integrante do clube e fundamental para a conquista de seus objetivos.

Todas as decisões tomadas em termos de gerenciamento de marca devem considerar o posicionamento e a Identidade da marca. Isso é muito importante para manter o alinhamento da marca com a sua essência, o posicionamento da marca, ou a posição que esta quer ocupar na mente dos clientes. Hoje o Grêmio gerencia sua imagem, ou seja, sua aparência. Se passar a gerenciar sua essência por meios dessas definições, obterá melhores resultados. Tanto na comunicação do clube como em ações e eventos, responsabilidade social, extensões de marca e em todos os pontos de contato da marca, o Grêmio deve usar os critérios de associações de marca, assim como considerar seu posicionamento e identidade, a fim de valorizar sua marca.

Com base na análise das melhores práticas de mercado, observam-se algumas ações que o clube deveria tomar a fim de melhorar sua gestão de

marca, sendo elas:

a) procurar empresas líderes em diferentes setores para ser parceiras do Grêmio, transferindo valor entre as marcas, muito importante procurar por empresas cujo posicionamento tenha a agregar ao posicionamento do clube;

b) estabelecer um planejamento para uma Arena multiuso de forma a explorar as instalações mesmo quando não for dia de jogo;

c) procurar estabelecer franquias e licenciamento de produtos que estejam vinculados com a identidade, posicionamento e atributos da marca Grêmio.

Os benefícios de uma Arena multiuso e locais franqueados que levem o nome do clube é oferecer vantagens aos sócios, servindo assim de argumento para que mais torcedores se associem ao clube, e também vincular a marca do Grêmio com locais relacionados a sua marca, de forma a fortalecer a marca. Ainda, esse tipo de ação promoveria encontros e eventos sociais entre os torcedores. O que é saudável e importante para o clube, uma vez que tende a fortalecer o sentimento de pertencimento que o torcedor já sente.

De acordo com o estudo, o clube não deve licenciar todo o tipo de produto. A fim de fortalecer sua marca o clube deve procurar licenciar produtos de uso pessoal, uma vez que a marca faz parte do próprio torcedor de acordo com a pesquisa e produtos de uso coletivo, como eventos sociais, festa, produtos para a casa. Produtos de churrasco, especialmente, podem ser muito bem explorados pelo clube, pois atende a uma série de associações feitas pelos torcedores. Produtos relacionados a todos os esportes são adequados.

Ainda, produtos de alto valor agregado são adequados e podem ajudar o Grêmio a fortalecer a sua marca, o ideal para licenciar esse tipo de produto é buscar parcerias com marcas de prestígio. O posicionamento de marca que o clube possui hoje, assim como as associações feitas pelos torcedores a respeito da marca são muito valiosas para esse tipo de negociação. O clube possui uma identificação muito forte com o torcedor e possui associação com o povo gaúcho, e com a história do estado. Muitas marcas tentam se aproximar do povo no RS através dessas associações. Se associando com o Grêmio as marcas conseguiriam criar esse vinculo quase que imediatamente.

O Grêmio deve evitar o licenciamento dos seguintes tipos de produtos: perecíveis, produtos de baixo valor agregado, não relacionados à marca, e direcionados a algum grupo muito específico. As associações de marca e a identidade do clube não justificam esse tipo de extensão, e elas podem prejudicar a força da marca do clube, ou, na melhor das hipóteses, nem prejudicar e nem fortalecer. Por isso, devem ser evitadas.

O clube deve também delimitar linhas de produtos, com a finalidade de atingir todos seus diversos públicos, sem confundi-los. Atender a todos os públicos é importante, entretanto o clube deve buscar ser o mais neutro possível em relação a estilo. Deve, assim, tentar atender com preço e qualidade a toda a população, entretanto deve definir um estilo que tenda mais para o neutro e para a moda tradicional, e fim de não descaracterizar a marca. Para isso muito importante que o clube tenha gerência sobre o desenvolvimento de produtos, assim como também é importante para o clube uma estratégia de distribuição para suas linhas e um tabelamento do preço cobrado, a fim de não prejudicar sua imagem com o torcedor.

Apesar de vários times da Europa passarem a usar o gerenciamento de marca como base de suas estratégias bem sucedidas, hoje em dia nenhum clube no Brasil já usa o gerenciamento de marca a seu favor no sentido de fortalecê-la e aumentar as receitas provindas de sua exploração. A Copa do Mundo de 2014 inevitavelmente dará visibilidade mundial ao futebol brasileiro. Essa é uma grande oportunidade para o clube tirar proveito de uma estratégia de marca delimitada, podendo conseguir projeção global de seu posicionamento.

O Departamento de Marketing do Grêmio, profissionalizando sua gestão, conseguiu crescimento admirável nas receitas ao longo dos últimos anos. Se o clube passar a gerenciar sua marca de maneira eficaz, a tendência é de que colha os frutos desse trabalho em muitos mais anos por vir. O gerenciamento de marca é um trabalho com foco no longo prazo que objetiva não só aumentar o faturamento com a exploração da marca, como também fortalecê-la de modo que as receitas do clube não fiquem a mercê das tabelas dos campeonatos. Sabe-se que isso é possível e que já foi feito em outros esportes, assim como clubes de futebol também estão tendo sucesso nessa trajetória.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. *Managing Brand Equity: Capitalizing on The Value of a Brand Name.* The Free Press, 1991.

AAKER, David. Marcas, *Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca.* São Paulo, Negócio Editora, 1998.

AZEVEDO, Antonio; PESSOA, Fernando Pessoa. Cloting Branding Strategies: Influence of Brand Personality on Advertising Response. *Journal of textile and apparel, technology and management***,** Portugal, v.4 n.3, Junho, 2005. Disponível em: < http:www.tx.ncsu.edu/jtatm/volume4issue3/.../Azevedo_first_134_05.pdf> Acesso em Novembro, 2009.

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

BOBBY, Dan. Can a Sports Club be a Brand*? SportBusiness International,* Abril, 2002. Disponível em: <http:www. crisferraz.com/fgv>. Acesso em Junho, 2009.

CALLEJO, Miguel Blanco; FORCADELL, Francisco Javier. Real Madrid Football Club: *A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain.*. Global Business and Organizational Excelence, Espanha, v.26 n.1, p51-64, Novembro, 2006.

CARLSON, Brad; DONAVAN, D Todd; CUMISKEY, Kevin J. Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail and Distribuition***.** United States, Vol.37, n.4, p370-384. Abril, 2008.

CASUAL AUDITORES. *Site Institucional.* Disponível em: <http:www.casualauditores.com.br>. Acessado em Novembro, 2009.

CARDIA, Wesley. *Marketing e Patrocínio Esportivo.* São Paulo, Bookman, 2004.

CRAWFORD, C. Merle. A New Positioning Typology. *Journal of Product Innovation Management***,** New York, v.4 p.243-253, 1985.

DESBORDES, Michel. *Marketing e football an international perspective*. Elsevier Inc, United Kingdom, 2007.

FC BARCELONA. *Site Institucional.* Disponível em <http:www.fcbarcelona.com>. Acesso em Novembro 2009.

FORBES.COM. *Site Institucional*. Disponível em: < http:www.forbes.com>. Acesso em Novembro, 2009.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1999.

GREMIO.NET. *Site institucional*. Disponível em: <http:www.gremio.net>. Acesso em Junho. 2009.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. *A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências.* In. Cadernos EBAPE.BR, Volume IV, Número 2, Junho, 2006.

HAIG, Matt. *Brand Failures: The Truth About The 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*. United States, Kogan Page Limited, 2003.

INTERNATIONAL MONETARY FUND*, Site Institucional*. Disponível em: <http:www.imf.org>. Acesso em Novembro, 2009.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity.* New Jersey, Pearson Education Inc., 1998.

KAPFERER, Jean-Noel. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand: Equity Long Term*. Great Britain, Kogan Page Limited, 2004.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra. *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United.* Universidade de São Paulo - Escola Politécnica, 2000.

MALHOTRA, Naresh; *Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada.* Porto Alegre, Bookman, 2006.

MANCHESTES UNITED. *Site Institucional.* Disponível em <http:www.manutd.com>. Acesso em Novembro, 2009.

PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José; CORRAR, Luiz João; LIMA, Emanoel Marcos. *A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma análise da Correlação entre Performance Esportiva e Resultado Operacional.* Universidade Católica Dom Bosco, 2004. Disponível em < http:www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/336.pdf>. Acesso em Novembro 2009.

PORTET, Xavier Ginesta. *Corporate Communication in a Global Sports Media Complex: The Case Study of FC Barcelona.* In OGLESBY, Rodney A., ADMS, Marjorie. Business Research Yearbook: United States; International Academy of Business Disciplines, 2008. P.389-394.

QUELCH, John; KENNY, David. Extend Profits, Not Product Lines. *Harvard Business Review*, United States, p.105-126, Setembro, 1994.

REAL MADRID. *Site Institucional.* Disponível em <http:www.realmadrid.com>. Acesso em Novembro, 2009.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. *Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Preposição de um Método Brasileiro.* Revista de Aministração Contemporânea, Rio de Janeiro, Abril, 1998.

SIREESHA, M. *Real Madrid:* From a Football Club To A Media Brand. *Business School Case Development Centre*, 2004. Disponível em: <http: www.ibscdc.org>, Acesso em Novembro, 2009.

SMITH, Aaron, GRAETZ, Brian; WEBSTERBEEK, Hans; Sport sponsorship, team support and purchase intentions. *Jornal of Marketing Communications*, Australia, vol 14, n. 5, p. 387-404, Novembro, 2008.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 2003.

YIN, Roberto. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo, Bookmann, 2002.