



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**



**FREDERICO MANDELLI GUARAGNA**

**A GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL:  
CASO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE**

**Porto Alegre, 2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

**ESTÁGIO FINAL -01197 (CURSO 219)**

**A GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL:  
CASO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE**

**POR**

**FREDERICO MANDELLI GUARAGNA  
115725**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração**

**Prof. Dr. Roberto Lima Ruas**

**Porto Alegre, 01 de Dezembro de 2005.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO</b> .....	10
2.1	HISTÓRICO DO MARKETING ESPORTIVO.....	10
2.2	SITUAÇÃO ATUAL.....	13
2.3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	14
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS DO ESTUDO</b> .....	17
3.1	OBJETIVO GERAL.....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>4</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
4.1	O MARKETING ESPORTIVO.....	18
4.2	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO DO ESPORTE.....	19
4.3	A GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO .....	20
4.4	ANÁLISE DO MERCADO E DA ORGANIZAÇÃO.....	23
4.5	ESCLARECIMENTO DA MISSÃO, METAS E OBJETIVOS.....	26
4.6	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING.....	27
<b>4.6.1</b>	<b>Serviço</b> .....	27
<b>4.6.2</b>	<b>Produto</b> .....	29
<b>4.6.3</b>	<b>Local e Distribuição</b> .....	29
<b>4.6.4</b>	<b>Preço</b> .....	30
<b>4.6.5</b>	<b>Promoção</b> .....	32
<b>4.6.6</b>	<b>Relações Públicas</b> .....	33
4.7	INTEGRAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	34
4.8	CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	35
<b>5</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	36
5.1	ESTRATÉGIA PARA A PESQUISA.....	36

5.2	PARTICIPANTE DA PESQUISA.....	37
5.3	PROCEDIMENTO DE PESQUISA .....	37
5.4	COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	38
5.5	INTREPRETAÇÃO DOS DADOS.....	39
5.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	39
<b>6</b>	<b>ANALISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
6.1	A CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE.....	40
<b>6.1.1</b>	<b>A História.....</b>	<b>40</b>
<b>6.1.2</b>	<b>O Patrimônio.....</b>	<b>41</b>
6.1.2.1	Complexo do Estádio Olímpico Monumental.....	41
6.1.2.2	A Marca.....	42
<b>6.1.3</b>	<b>A Estrutura Administrativa.....</b>	<b>44</b>
<b>6.1.4</b>	<b>O Negócio .....</b>	<b>45</b>
<b>6.1.5</b>	<b>A Missão, Visão e Objetivos .....</b>	<b>48</b>
6.2	OS MERCADOS EM QUE O CLUBE SE INSERE.....	49
<b>6.2.1</b>	<b>Os Mercados .....</b>	<b>49</b>
6.2.1.1	O Cenário Atual.....	51
<b>6.2.2</b>	<b>Pesquisa de Mercado e Sistema de Informação de Marketing.....</b>	<b>53</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Segmentação de Mercado.....</b>	<b>55</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Posicionamento de Mercado.....</b>	<b>58</b>
6.3	PRODUTOS OFERECIDOS E AS ESTRATÉGIAS SOB O MIX DE MARKETING.....	60
<b>6.3.1</b>	<b>O Evento Esportivo.....</b>	<b>60</b>
6.3.1.1	Estratégias de Preço.....	62
6.3.1.2	Canais de Distribuição .....	65
6.3.1.3	Ações Promocionais .....	66
6.3.1.4	A Publicidade.....	68
6.3.1.5	Práticas nas Relações Públicas.....	69
<b>6.3.2</b>	<b>Serviços Disponibilizados no Estádio.....</b>	<b>71</b>
<b>6.3.3</b>	<b>O Plano de Sócios.....</b>	<b>75</b>

<b>6.3.4</b>	<b>Artigos Esportivos.....</b>	<b>78</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Os Produtos Licenciados.....</b>	<b>82</b>
6.4	O MARKETING E A INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	83
<b>6.4.2</b>	<b>O Departamento de Marketing.....</b>	<b>85</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Planejamento e Objetivos de Marketing .....</b>	<b>86</b>
<b>6.4.4</b>	<b>Controle e Avaliação das Ações de Marketing .....</b>	<b>87</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXO A – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXO B – Quadro Comparativo .....</b>	<b>98</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Gestão do Marketing Esportivo.....	22
Figura 2	Top of Mind 2005.....	41
Figura 3	Fonte de Receitas do Grêmio .....	46
Figura 4	O Grêmio como Organização.....	47
Figura 5	Negócios e mercados do Grêmio.....	49
Figura 6	Slogans de Posicionamento.....	58

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa monografia aos meus pais, Eduardo e Maria Lúcia, pelo suporte emocional e educacional que me possibilitou ingressar em umas das melhores escolas de administração do país. Ao meu irmão, Tiago, com seu companheirismo gremista, a minha irmã Ana Lúcia que, apesar de jovem, é uma grande conselheira e, em particular, ao Grêmio Football Porto-alegrense.

Em especial, agradeço aos meus avós maternos, Milton e Clélia Mandelli, e paternos, Osmar e Gilda Guaragna, que sempre me ensinaram que nada na vida vem por acaso, mas com muita dedicação, esforço e empenho.

Por fim, dedico aos colegas, amigos e professores que fizeram parte de mais uma etapa dessa minha caminhada, em especial ao Prof.Dr. Roberto Lima Ruas e a mestrandia Lisiane Closs, meus orientadores, e aos senhores Claus Süffert e Flávio Paiva, que me possibilitaram um maior acesso ao Grêmio .

## RESUMO

Desde o início da sua história em 1894, o futebol brasileiro sofreu significativas transformações. O esporte deixou de ser elitista para se tornar popular. Os clubes, antes amadores, passaram a ser organizações de grande infra-estrutura e movimentação econômica. Com a maior cobertura e visibilidade dos eventos pela mídia e o sucesso da seleção nacional, houve um aumento do interesse brasileiro pelo futebol. A ampliação dos confrontos regionais para competições nacionais difundiu o nome e a história das equipes participantes por todo Brasil. A partir da década de 80, o futebol tornou-se um grande negócio. Ciente da popularidade do esporte, muitas empresas começaram a explorar o mercado esportivo como meio de comunicação com o público, geralmente através de patrocínios a eventos e equipes – uma das práticas do *marketing esportivo*. Apesar do incremento nas receitas proveniente de patrocínios e licenciamento de direitos, a precariedade financeira dos clubes brasileiros continuou. No final dos anos 90, iniciou-se a profissionalização do futebol brasileiro, substituindo a forma amadora e passional de gestão. Atualmente, os clubes estão em processo de reestruturação e modernização administrativa visando à viabilidade econômica do negócio. Diante dessa necessidade de recursos, a exploração mais eficiente das oportunidades de mercado pode ser uma das soluções. O Brasil conta aproximadamente com 113 milhões de torcedores cativos, representando um grande mercado potencial consumidor. No entanto, a receita obtida através desse público pouco representa no faturamento total, se comparado proporcionalmente, aos clubes europeus. Considerando a potencialidade desse mercado, como os profissionais estão gerindo o marketing nos clubes brasileiros para tornar esse público consumidor? Através de um estudo de caso no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense pretendeu-se obter uma percepção de como é a gestão de marketing nos clubes de futebol brasileiro, identificando ações voltadas para tornar seus torcedores em consumidores assíduos. A valorização dos sócios, as melhorias nas instalações do estádio Olímpico e a exploração centrada em alguns segmentos de mercado (jovem e feminino) são algumas das principais práticas adotadas pelo marketing gremista. No entanto, existem aspectos que devem ser aprimorados para que o clube tenha um modelo de gestão de marketing ideal, como: o Sistema de Informação de Marketing, os índices de mensuração dos resultados provenientes das ações de marketing e a capacidade de desenvolver um *know-how*.

**Palavras chave :** Gestão do Marketing Esportivo



## 1 INTRODUÇÃO

A história do futebol brasileiro iniciou-se em 1894 com o regresso do paulistano Charles Miller ao país. Após anos de estudos na Inglaterra, trouxe em sua bagagem as duas primeiras bolas de futebol, uma agulha, uma bomba de ar e dois uniformes, além de um conjunto de regras desse esporte praticado pelos ingleses desde 1872. Já em 1895, Miller organizou o primeiro jogo de futebol no Brasil, reunindo seus companheiros de trabalho e de críquete, altos funcionários ingleses da Companhia de Gás, da Ferroviária São Paulo Railway e do Banco de Londres, todas estabelecidas em São Paulo. Três anos depois, foi fundado o primeiro time brasileiro, o São Paulo Athletic<sup>1</sup>.

Nos primórdios, o futebol era praticado somente pelos pertencentes à elite da sociedade, sendo proibida a participação de negros nos times. Conforme o jornalista Mário Filho<sup>2</sup> (apud XAVIER, 2003), na década de 20 os clubes e campeonatos de futebol ainda eram predominantemente restritos à elite. Os clubes eram amadores e recreativos, não tendo grande disponibilidade de infra-estrutura. Porém, para seus atletas, o futebol era uma atividade secundária, extraprofissional, sendo incomum o recebimento de remuneração.

Entretanto, a legislação que profissionalizou o futebol em 1933 contribuiu para o processo de popularização do esporte no país. Os clubes organizados por camadas sociais mais baixas, como os imigrantes italianos do Palestra Itália (hoje Palmeiras) e os operários na várzea do Glicério (Corinthians) poderiam disputar o campeonato da cidade, incentivando a fundação de demais clubes populares. (CALIARI, 2002).

A partir de então, o futebol atingiu as diversas classes sociais do país e tornou-se um esporte popular. A difusão do futebol, via rádio, pelas transmissões dos campeonatos, tanto regionais como mundiais, e a cobertura dos jornais atraía o público para o esporte. A grande rivalidade entre equipes de mesma região na década de 40 transformava um simples jogo em um evento que mobilizava a cidade inteira por dias ou até semanas.

O período entre os anos 50 e 70 foi fundamental para o fortalecimento da imagem do futebol brasileiro. Como país anfitrião, vice-campeão na Copa do Mundo de 1950, e com as

---

<sup>1</sup> BRASIL ONLINE. *História do Futebol Brasileiro*. Disponível em: <<http://futebol.bol.com.br/historia.jhtm>> Acesso em: 03/04/2005.

<sup>2</sup> FILHO, Mário. *O Negro no Futebol Brasileiro*. 2a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.

três conquistas nas Copas de 1958, 1962 e 1970, o Brasil passou a ser identificado como o país do futebol e seus atletas, artistas da bola.

Embora alguns jogos já fossem transmitidos pela TV em 1955, na forma de *vídeo tape* (VT), somente na Copa do Mundo de 1966, através da TV Globo, conseguiu-se obter imagens ao vivo do evento<sup>3</sup>. A difusão dos equipamentos televisores, a maior cobertura e visibilidade dos eventos pela mídia, foram fatores determinantes para o aumento o público no esporte.

Ciente da grande popularidade e divulgação do esporte, muitas empresas sentiram-se atraídas a investir em patrocínios a eventos, equipes e atletas, com o objetivo de aumentar a exposição do seu nome, marca e produto. A partir da década de 70, o esporte tornou-se uma forma eficiente de comunicação entre as organizações e seus clientes, fazendo de uma atividade de lazer um grande negócio que passou a movimentar bilhões de dólares anuais.

No futebol, clubes negociavam espaços publicitários em seus estádios e uniformes. Algumas organizações comercializavam os direitos de imagem da credibilidade de atletas de maior prestígio e reconhecimento mundial, como Pelé, para atingir objetivos organizacionais e de marketing, seja no aumento das vendas ou na percepção de valor da marca, por exemplo. As emissoras de televisão adquiriam os direitos de transmissão das partidas junto aos clubes e revendiam direitos de espaços na programação para anunciantes e patrocinadores.

Nas últimas décadas, o futebol continuou sendo utilizado como veículo de promoção, comunicação e divulgação de marcas, um das práticas caracterizadas como marketing esportivo. A promoção do esporte como produto, evento ou atividade física ou a outra forma de relacionamento entre marketing e esporte, é desenvolvida eficientemente em muitos clubes estrangeiros com o objetivo de diversificar e aumentar suas receitas.

A caracterização do marketing esportivo no futebol brasileiro, o modelo ideal de uma gestão de marketing e os conceitos de marketing aplicados ao esporte são alguns itens abordados nos capítulos a seguir.

---

<sup>3</sup> HISTÓRIA da televisão brasileira. Disponível em: < [http://www.microfone.jor.br/hist\\_globo.htm](http://www.microfone.jor.br/hist_globo.htm) >. Acesso em: 12/04/2005.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO

### 2.1 HISTÓRICO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Para Cardia (2004), devido ao patrocínio ser a primeira forma expressa de marketing no esporte, existe uma confusão entre as suas histórias. As primeiras práticas de marketing esportivo foram registradas no ano de 1850, quando o fabricante de confecções masculinas, John Widsen, resolveu patrocinar um periódico sobre o *cricket* com sua marca.

Apesar do laboratório farmacêutico alemão Bayer ter montado sua própria equipe de futebol (o *Bayer Leverkusen*) em 1904, a história do marketing esportivo no futebol teve início na Itália em 1952. A *Stock*, produtora de um conhaque famoso, investiu uma quota de patrocínio, em torno de US\$ 30.000, na forma de anúncios em todos os estádios dos clubes da Série A, o principal campeonato de futebol da Itália.

De acordo com Melo Neto (1995), não há uma data específica que defina quando surgiram as primeiras práticas de marketing esportivo no Brasil. O aumento da cobertura do esporte na mídia, no início da década de 80, foi o fator determinante para atrair empresas dispostas a investir no esporte para obter maior retorno institucional e de vendas, seja em forma de patrocínio ou promoção através do esporte. O vôlei foi uma das primeiras modalidades esportivas a receber investimento, sendo seguido pelo basquete, atletismo e futebol de salão.

Embora o futebol brasileiro já tenha sido usado como meio de marketing na metade da década de 80, através de patrocínio das equipes e publicidade nos estádios, foi na década de 90 que se caracterizou pelos grandes investimentos no futebol. O contrato entre o Palmeiras e a empresa de laticínios italiana Parmalat, em 1992, foi a experiência pioneira de gestão do marketing no futebol. Não se restringindo a apenas patrocínio da equipe, mas com investimentos em contratação de jogadores da primeira linha do futebol, a Parmalat conquistou o topo do ranking do setor de laticínios no país já no seu quarto ano de parceria atingindo, assim, o seu objetivo desde da sua instalação no país em 1977.

Apesar do faturamento da Parmalat ter saltado dos R\$ 220 milhões, em 1992, para R\$ 1,1 bilhão em 1998, a parceria com o Palmeiras terminou no final de 2000 devido a problemas financeiros enfrentados pela multinacional que acabou pedindo concordata em 2004.

Com a intenção de repetir o sucesso dessa associação, empresas de diversos ramos iniciaram a investir nos clubes, dividindo a administração dos departamentos de futebol ou como patrocinadores. Em 1997, a camisa do Corinthians, recebeu a logomarca do banco *Excel-Econômico* por R\$ 5 milhões anuais. No mesmo ano, a *General Motors* passou a patrocinar os times gaúchos Grêmio e Internacional com a finalidade de divulgar a montadora que se instalava no Rio Grande do Sul. A GM se comprometeu a investir R\$ 6 milhões em cada clube durante três anos, em troca do nome nas camisetas. Esse valor era o dobro do que os atuais patrocinadores (*Tintas Renner e Aplub*) investiram na dupla Grenal. (MINADEO, 1996).

A entrada de investidores no futebol atingiu seu auge no biênio 1998-1999. O *Banco Opportunity* assumiu o controle acionário do Bahia, o Banco Excel gerenciou o departamento de futebol do Vitória e o *Bank of América* investiu milhões na equipe do Vasco da Gama. A maior empresa de marketing esportivo mundial, a suíça *International Sports Licence (ISL)*, assinou um contrato no valor de US\$ 80 milhões com o Flamengo e outro de R\$ 75 milhões com o Grêmio.

O contrato de 10 anos entre a norte-americana *Hicks, Muse, Tate and Furst* e o Corinthians, em 1997, previa até a construção de um estádio multiuso de 45 mil lugares, além de investimento de cerca de R\$ 53 milhões na formação da equipe (CALIARI, 2002).

Essas parcerias aparentemente poderiam salvar os problemas financeiros do futebol brasileiro, entretanto, não vingaram. A estratégia dos investidores em explorar as já consolidadas marcas dos clubes através de merchandising esportivo foi dificultada principalmente pelo poder aquisitivo do povo. Sem o retorno esperado, os investidores romperam seus contratos de parceria e os investimentos cessaram a partir do ano de 2001. As constantes mudanças na legislação, a desorganização nos calendários, a corrupção e a má administração dos clubes foram alguns fatores que também contribuíram para essa fuga de investidores. Para Flávio Paiva, diretor de marketing do Grêmio, a ausência de um planejamento adequado por parte dos investidores e a falta de preparação administrativa dos clubes foram fatores que contribuíram para esse insucesso<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Profissional entrevistado para essa monografia.

## 2.2 SITUAÇÃO ATUAL

A gestão de marketing esportivo no futebol tem evoluído gradualmente nos últimos anos, deixando de ser apenas visualizada em forma de patrocínio e publicidade nos estádios. O clube Atlético Paranaense, por exemplo, construiu seu novo estádio (Arena da Baixada) baseado na concepção do modelo europeu: conforto, modernidade e entretenimento. Com lojas, lanchonetes e serviços disponíveis durante a semana, a Arena tornou-se não apenas um estádio de futebol, mas também um centro comercial rentável ao clube.

A negociação dos contratos de concessão do direito de transmissão dos jogos do Campeonato Brasileiro da Série A tem atingido valores significantes para os clubes. Nos próximos três anos (2006-2008), serão divididos cerca de R\$ 300 milhões para os 20 clubes da elite, entre fundadores e integrantes do Clube dos Treze (ROMÃO, 2005). A disponibilidade dos jogos em canais especiais a cabo (*pay-per-view*), o sucesso da Seleção Brasileira e a comercialização do campeonato com emissoras estrangeiras, contribuíram para o aumento da visibilidade e, conseqüentemente, do interesse de patrocinadores.

A mensuração da exposição das marcas dos patrocinadores, o que possibilitou aos mesmos quantificar o retorno em seus investimentos, foi outro fator positivo. Segundo dados da SiS, agência de consultoria especializada em avaliar a exposição de marcas na mídia, os clubes pertencentes ao Clube dos Treze geram o equivalente a cerca de R\$ 31 milhões mensais em exposição para as marcas estampadas nos uniformes, decorrentes das imagens divulgadas nas emissoras de TVs aberta e fechada, contando as aparições em fotos e textos nos 32 principais jornais espalhados pelo país, cujo retorno do futebol na mídia é de até 80% do total (SBRIGHI, 2005).

Atualmente, a parceria entre a *Media Sports Investments* (MSI) e o Corinthians, firmada em 2005, é o principal foco da mídia no marketing esportivo brasileiro. Com investimentos de R\$ 132 milhões na aquisição de jogadores de expressão mundial, como o argentino Carlito Tevez, por US\$ 20 milhões (considerada a maior da história entre clubes brasileiros), o clube pretende aumentar a sua exposição na mídia e, conseqüentemente, negociar valores mais elevados de cotas de patrocínio. A promoção do atacante argentino já tem dado retorno ao Corinthians: sua camisa é a mais vendida nas lojas de São Paulo e a média de público do clube é umas das maiores da sua história no Campeonato Paulista, alcançando 21.700 torcedores por jogo (CARDOZO, 2005).

O esporte é o destino principal da verba investida em patrocínios no mundo, com a impressionante participação de 69% do total. De acordo com uma pesquisa desenvolvida pela *Top Sports Ventures*, as estratégias de marketing esportivo no Brasil movimentam aproximadamente R\$ 1,1 bilhão. Em forma de patrocínio esportivo, foram movimentados no país R\$ 328 milhões em 2002 (o futebol responde por 63% ou R\$ 205 milhões do total), correspondendo a apenas 1,3% do total de investimento em patrocínio do mundo. Esse número responde por menos de 3,4% do mercado publicitário brasileiro, tendo com referencia os US\$ 7,5 bilhões apurados pelo Ibope. Em termos de comparação, a mídia representada pelos esportes no Japão e Alemanha equivale a 7,4% e 11,3%, respectivamente (VIERA).

Os volumosos contratos entre empresas privadas e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), assinados nos últimos anos, mudaram os valores da movimentação em marketing esportivo no país. Segundo informações do ESTADÃO<sup>5</sup>, a empresa de telefonia móvel Vivo investirá 30 milhões de euros na Seleção nos próximos 10 anos. A Seleção Brasileira já possuía patrocínios de US\$ 10 milhões anuais com a *Ambev*, gigante do ramo de bebidas, e de US\$ 12 milhões anuais com a *Nike*, multinacional fornecedora de materiais esportivos, ambos por 10 anos de validade.

Segundo a Fundação Getúlio Vargas, a indústria do esporte é a quarta indústria brasileira e gera cerca de R\$ 31 bilhões anuais, o equivalente a 3,3% do PIB, sem considerar o mercado informal e, mantendo sua tendência de crescimento, poderá chegar a 5% nos próximos anos (CALIARI, 2002).

Como resultado do desenvolvimento do mercado do marketing esportivo, há a demanda por profissionais capacitados, ocasionando o surgimento de cursos de especialização na área nos últimos anos, conforme atesta Flávio Paiva:

Houve um momento de bolha no marketing esportivo e agora está se tornando um mercado mais profissional. Os cursos de marketing esportivo estão surgindo agora. Há 10 anos, quando comecei a trabalhar nessa área, era um mercado incipiente. Somente há um ano, um ano e meio atrás, que começaram a surgir os primeiros cursos na FGV, ADVB, ESPM.

---

<sup>5</sup> Fonte: <http://www.link.estadao.com.br>. Acesso em 12/06/2005

## 2.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Apesar de ser considerado o país do futebol, o Brasil ainda não conseguiu traduzir proporcionalmente essa paixão popular em uma perspectiva econômica de negócio lucrativo. Mesmo com a precária situação financeira em que se encontram, há décadas, os clubes de futebol brasileiro, alguns centenários, ainda não conseguiram elaborar estratégias com o objetivo de transformar seus torcedores em consumidores ativos. Das 19 equipes brasileiras com receita acima de R\$ 10 milhões, apenas sete tiveram resultado financeiro positivo na temporada 2003/2004, conforme pesquisa do Jornal Valor Econômico, pedido a Casual Auditores.<sup>6</sup>

De acordo com dados apresentados pelo ministro do Esporte, Agnelo Queiroz, no fórum de marketing esportivo realizado pela Associação Brasileira de Anunciantes, a cada final de semana o futebol movimenta 18% da população do país, o que corresponde a 31 milhões de pessoas entre atletas, dirigentes, árbitros, profissionais de imprensa, público nos estádios e telespectadores (SBRIGHI, 2005).

A maior parte do total do faturamento dos clubes que disputam a Série A do Campeonato Brasileiro provêm de receitas de televisão, seguido pelo patrocínio e a transferência de jogadores. As receitas de bilheteria em dias de jogo são insignificantes (exceto em dias de estádio lotado, como clássicos e jogos decisivos) e o licenciamento de marcas não dá o retorno esperado devido à falta de combate a pirataria.

Segundo pesquisa realizada pelo jornal o LANCE!<sup>7</sup>, os torcedores de futebol na população brasileira correspondem a 182 milhões de pessoas. O Flamengo e o Corinthians com 33 milhões e 24 milhões, respectivamente, são os times como maior torcida no país, seguidos pelo São Paulo (13,3), Palmeiras (11,8), Vasco (10), Cruzeiro (6,7) e Grêmio (6,4).

Entretanto, os clubes não conseguem transformar esses números em consumidores, cuja receita significaria considerável aporte de recursos no orçamento anual. O clube espanhol FC Barcelona, por exemplo, possui cerca de 109 mil sócios que representam um faturamento superior de 32 milhões de *euros* por ano. Já a torcida do Flamengo, cujo tamanho é quase equivalente aos 39,6 milhões de habitantes da Espanha (conforme o censo de 2000), não

---

<sup>6</sup> SOUZA, Mário. Um olhar sobre o futebol. **Zero Hora**, Porto Alegre, 22 jul.2005. Bola Dividida p.35.

<sup>7</sup> LANCE NET. **Guia das Torcidas**. Disponível em: < <http://lancenet.ig.com.br/> > Acesso: 12/04/2005

consegue associar a mesma proporção de torcedores-sócios. A torcida do Flamengo tem um poder de consumo maior do que a Venezuela e cerca de 65% da Argentina (SOMOGGI, 20005).

De fato, existem razões econômicas que diferenciam a comercialização do futebol brasileiro do espanhol. O faturamento de R\$ 859 milhões do Real Madrid na temporada 2003-2004 foi maior que a soma dos 19 principais clubes do Brasil (R\$ 825,75 milhões)<sup>8</sup>. Entretanto, devem-se investigar outros motivos pelos quais os torcedores não comparecem em grande número ao espetáculo do qual fazem parte e não gastam quantias significativas com produtos relacionados com o seu time de coração. Segundo levantamento feito pela *Deloitte & Touche*, citado por Cardia (2004), a bilheteria brasileira corresponde por apenas 20% do total do faturamento bruto dos clubes contra 36% na Inglaterra.

Talvez a resposta esteja no interesse primário dos clubes em atender seus contratos comerciais (televisão e patrocínio), principais fontes de renda, relegando as necessidades dos seus torcedores a um segundo plano. A falta de conforto nos estádios, a violência entre as torcidas, o trânsito congestionado, o horário inadequado dos jogos, a desqualificação da equipe, os preços fora da realidade do país, são fatores que podem influenciar o comportamento do consumidor na sua percepção de valor do produto futebol.

Enquanto isso, cinemas confortáveis, centro comerciais seguros, centros esportivos com ótima infra-estrutura, estão disputando os recursos desse mesmo público. Os torcedores podem consumir muito mais que o ingresso, como produtos e serviços relacionado ao clube, por exemplo. O que diferencia o futebol das demais atividades de entretenimento é o forte vínculo emocional entre o torcedor-consumidor (a paixão), algo que torna o consumidor fiel ao clube, de alguma forma, pelo resto da vida.

De acordo com o professor da FGV, Luís Fernando Pozzi, citado por CALIARI (2002), existe grande potencialidade no mercado do futebol: "Nosso futebol, que conta com cerca de 113 milhões de torcedores cativos, possui um potencial de negócios como nenhum outro".

Se realmente existe um mercado potencial, como os profissionais estão gerindo o marketing nos clubes? Por que ainda não se desenvolveu um mercado de consumidores rentáveis, refletindo a paixão pelo clube? Estas são algumas das questões que o presente trabalho visa investigar na seção seguinte, baseando-se em um estudo de caso em uma organização esportiva.

---

<sup>8</sup> SOUZA, Mário. Um olhar sobre o futebol. **Zero Hora**, Porto Alegre.



### **3.OBJETIVOS DE ESTUDO**

Com base nos dados apresentados referentes a potencialidade do marketing esportivo no futebol brasileiro pretende-se identificar neste estudo como é a gestão de marketing em um clube esportivo, conforme os objetivos apresentados a seguir.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Caracterizar uma gestão de marketing esportivo em um clube do futebol brasileiro, através de um estudo de caso, identificando as suas ações de marketing para tornar seus torcedores consumidores potenciais em assíduos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar quais são os mercados em que o clube atua
2. Identificar como o clube atua nesse mercado
3. Identificar quais são os produtos e serviços oferecidos pelo clube diante da necessidade do seu público principal, os torcedores.
4. Avaliar como as ações de marketing estão alinhadas com o planejamento estratégico do clube.
5. Identificar como o clube mensura os resultados provenientes do marketing.

## 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 4.1 O MARKETING ESPORTIVO

A expressão *Marketing Esportivo* foi utilizada pela primeira vez em 1978, em um artigo escrito no periódico americano *Advertising Age* devido à necessidade de descrever as ações que determinadas empresas estavam utilizando para promoção de seus produtos por meio do esporte. Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), essa definição é incompleta na medida que não reconhece a parte dominante do marketing esportivo: eventos e serviços. Esses autores definem marketing esportivo como um conjunto de atividades que visa a satisfazer as expectativas e necessidades dos consumidores esportivos através de processos de troca.

O marketing esportivo pouco difere do marketing propriamente dito, devendo este apenas estar relacionado à disciplina do esporte e vinculado com premissas básicas como produto, demanda, desejo, necessidades, valor, satisfação, qualidade e mercado. (CARDIA, 2004)

É um novo segmento no mercado de comunicação, uma mídia alternativa, e trata-se de um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional de empresa visando à maximização da exposição de uma marca. (MELO NETO,1995).

Bertoldo (2000), enfatiza o papel do *marketing esportivo* em divulgar as modalidades esportivas, clubes e associações, através de promoção de eventos e torneios ou patrocínio de equipes e clubes esportivos.

A partir dessas definições, pode-se identificar que a relação entre marketing e esporte pode ser definida a partir dos termos “esporte no marketing” e “marketing do esporte”. A expressão esporte no marketing pode ser usada para descrever tanto as atividades das empresas, sendo elas do segmento esportivo, como por empresas não relacionadas ao setor, que utilizam o esporte como meio de comunicação com seu mercado alvo (também chamado de "Marketing por meio do Esporte"). Já o conceito de *marketing do esporte* corresponde ao uso do marketing pela adequação dos elementos de seu mix de promoção a objetivos de comunicação com a finalidade de promover uma modalidade esportiva (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

## 4.2 FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO DO ESPORTE

A indústria esportiva gira em torno da criação e realização de eventos com a finalidade de oferecer entretenimento para a comunidade. A promoção deste não resulta somente na atração do público ao local em que se realizará o evento esportivo e na geração de renda aos detentores dos seus direitos, mas também impulsiona paralelamente diversos negócios no mercado do esporte. O merchandising, o patrocínio esportivo, o licenciamento e o fornecimento de material esportivo são as formas mais usuais de comercialização.

O *merchandising* consiste na venda de mercadorias - alimentos, bebidas, rádios - nos locais do evento para satisfazer os desejos e as necessidades do espectador. Já o patrocínio é uma relação de troca em que o patrocinador investe em forma de tangíveis (bens, serviços ou dinheiro) para colaborar com o patrocinado na organização de um evento, recebendo em contrapartida espaços para difundir mensagens a um público mais ou menos determinado com a intenção de fazer promoção ou criar uma boa imagem (CARDIA, 2004).

Entre as motivações para uma organização investir em patrocínio esportivo, segundo Brooks<sup>9</sup> (apud TEITELBAUM, 1997), está a criação de uma identidade entre as marcas do patrocinado e do patrocinador, o que pode possibilitar o aumento nas vendas, na lealdade e no reconhecimento da marca do patrocinador junto ao público ligado ao esporte. Encontra-se o patrocínio em uniformes da equipe, espaços publicitários no local do evento, no nome da competição e do estádio (*name's rights*)<sup>10</sup>, *website* de organizações relacionadas ao esporte patrocinado, entre outras.

O licenciamento, forma contratual para desenvolver e explorar a propriedade intelectual - a marca, patente - pela transferência do direito de uso para terceiros sem a transferência da propriedade, é outra maneira de exploração comercial (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004). O recebimento de uma taxa (*royalties*) e o controle de uso da marca são algumas das vantagens obtidas pelo concessor do direito. Como exemplos de licenciamento pode-se citar a cessão dos direitos de televisionamento do evento e a fabricação de produtos associadas à marca do clube.

Conforme Teitelbaum (1997), o que diferencia os negócios envolvendo material esportivo dos licenciamentos em geral, está no aspecto funcional do negócio. Enquanto o licenciamento usa

---

<sup>9</sup> BROOKS, Christine M. *Sports marketing: competitive business strategies for sports*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.

<sup>11</sup> *Name's rights*= direitos de estabelecer nomes para um evento ou locais esportivos.

ações puramente promocionais para atrair o público consumidor, os fabricantes de artigos esportivos visam equipar os praticantes do esporte e utilizar-se da imagem pública e do bom desempenho de seus contratados, prática denominada endosso, para a promoção das próprias marcas e produtos.

#### 4.3 A GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO

A partir do modelo de *Processos de Gestão de Marketing (PGM)* elaborado por Philip Kotler, os autores Mullin, Hardy e Sutton (2004) desenvolveram um modelo de gestão de marketing esportivo que combina componentes estratégicos de marketing com componentes táticos (Figura 1). As etapas desse modelo se assemelham aos passos do planejamento estratégico de negócios de David Aaker e se baseiam nas diversas práticas de administração de marketing analisadas por Kotler. Pelo uso de uma analogia com o jogo esportivo, as ações táticas correspondem ao conjunto de jogadas utilizadas para as diversas situações necessárias para se obter a vitória.

O processo de gestão de marketing no esporte inicia-se com a compreensão do mercado no qual a organização atua. Através de pesquisas e sistemas de informação de marketing, pode-se conhecer o consumidor (quem é, o que quer, onde está), analisar o mercado (quantos são) e identificar a concorrência. De acordo com Aaker (2003), um dos objetivos da análise de mercado é determinar que atratividade um mercado ou segmento oferece aos participantes atuais ou potenciais.

A análise SWOT (iniciais dos termos em inglês *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) consiste em uma avaliação do ambiente interno da organização através da identificação dos seus pontos fracos e fortes em relação aos seus concorrentes e na análise do ambiente externo, quanto às ameaças e oportunidades. Estuda-se o comportamento das variáveis (economia, demografia, ambiente competitivo, sócio-cultural, natural, político, legal) que afetam o negócio, caracterizando cenários que possam gerar oportunidades e ameaças para a organização no seu mercado de atuação.

---

Segundo Aaker (2003), a análise do ambiente permite que a organização identifique as tendências de mercado e estime sua probabilidade e seu impacto no negócio. Após o reconhecimento ambiental, cabe a organização esclarecer sua visão e objetivos que servirão como guia na estratégia. A partir de então se desenvolvem metas específicas para atingir os objetivos propostos, o que se deseja alcançar.

A definição das metas permite que o profissional de marketing desenvolva um plano estratégico, tanto no nível gerencial (estratégico), como no específico (tático). Através da obtenção de informações no sistema de informações de marketing, identificam-se os segmentos dos consumidores e escolhe-se o alvo que se deseja atingir.

Com a definição do segmento, inicia-se a elaboração de planos de marketing (alternativas táticas) pela atuação sobre os elementos do *mix* do marketing (produtos, preços, distribuição, promoções e relações públicas), visando a atingir os objetivos e a missão organizacional.

Para que o plano de marketing tenha utilidade, deve estar integrado á estratégia da empresa, o que pode demandar mudanças de profissionais ou na própria estrutura organizacional para atingir as metas e objetivos propostos.

O controle e avaliação da implementação do plano devem ser feitos continuamente a fim de verificar sua validade para a organização. Monitorando e avaliando diversos indicadores, como a satisfação dos consumidores, a empresa tem o feedback necessário para saber se as ações estão tendo resultado ou não. Para Kotler (2000), o feedback e o controle sinalizam o momento em que ocorrem modificações no mercado para que a empresa analise e revise a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos.

As organizações esportivas com maior probabilidade de sucesso serão aquelas que terão o melhor manejo do mercado. Esse manejo vem com o desenvolvimento, a análise e a integração de todas as funções de marketing.

## Modelo de Gestão do Marketing Esportivo

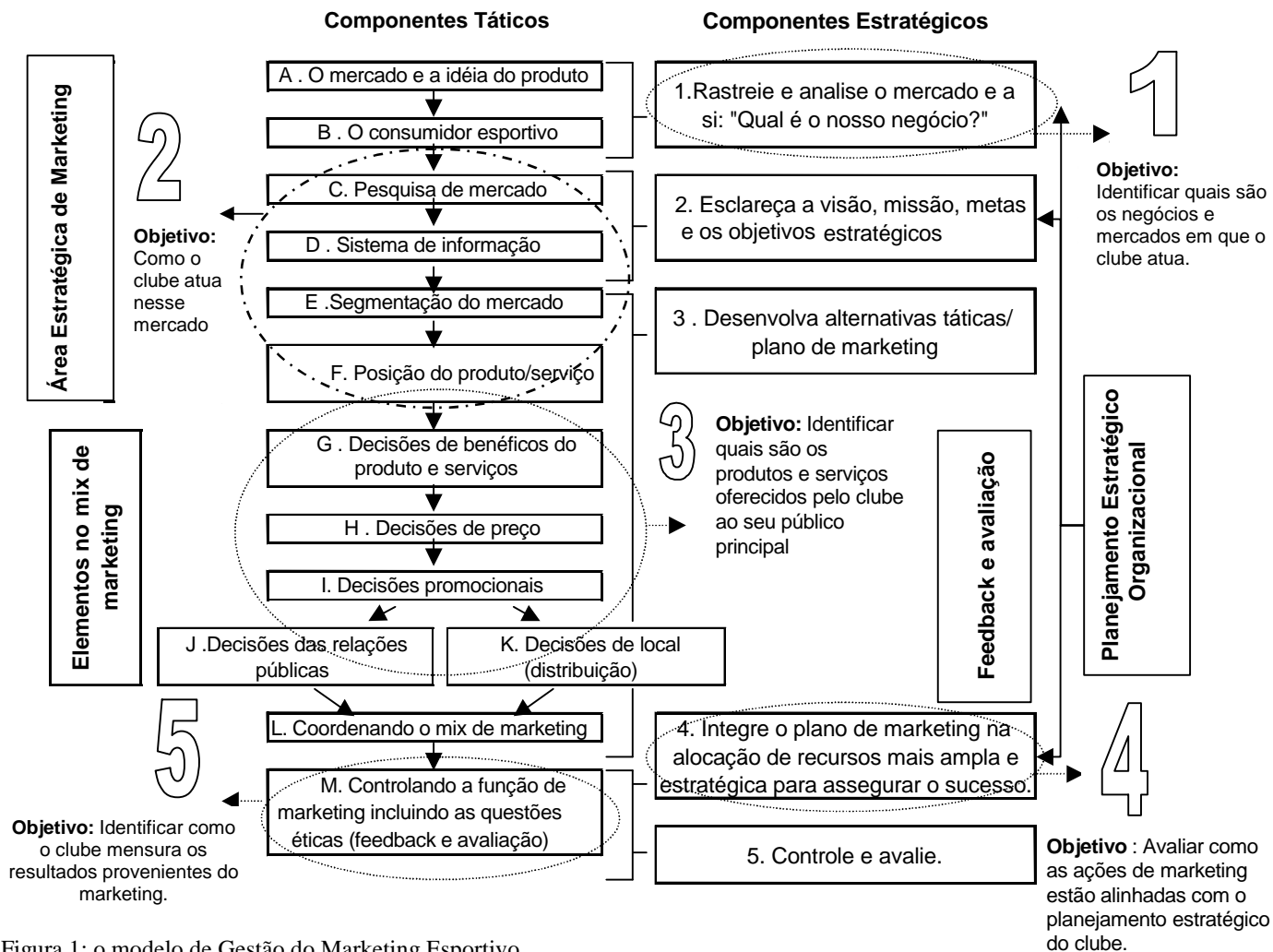


Figura 1: o modelo de Gestão do Marketing Esportivo

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Mullin, Sutton e Hardy (2004).

#### 4.4 A ANÁLISE DO MERCADO E DA ORGANIZAÇÃO

Para a elaboração dos passos do método de gestão citados anteriormente (Figura 1), há necessidade de uma série de elementos fundamentais que contribuem para a elaboração, execução e monitoramento das atividades de marketing.

A definição do negócio e a análise do mercado (Componente Estratégico 1 do Modelo de Gestão) na qual a organização se encontra é o primeiro passo estratégico fundamental. A análise de mercado (Componente Tático “A”) consiste na identificação dos clientes e dos concorrentes para que seja possível fazer um julgamento sobre um mercado e entender a sua dinâmica (MULIN, HARDY E SUTTON, 2004). As características, como o tamanho do mercado atual e potencial, os índices de crescimento, a lucratividade, a estrutura de custos, o sistema de distribuição, as tendências e desenvolvimentos de fatores-chave de sucesso servem de parâmetros para se determinar o grau de atratividade do mercado.

Segundo Cardia (2004), o mercado no marketing esportivo é dividido em duas partes distintas: o mercado do esporte propriamente dito (primário) e o mercado do ponto de vista das empresas, produtos e serviços que usam o esporte como veículo de suas ações de marketing (secundário). O mercado primário compreende o grupo de pessoas que está efetiva e ativamente relacionada com o esporte. Trata-se dos participantes (atletas de fim de semana, profissionais, árbitro, preparadores físicos), espectadores e os voluntários (torcedores que contribuem para as atividades do clube). Já no mercado secundário, encontram-se as agências de publicidade, os patrocinadores esportivos, patrocinadores por afinidade (valores do esporte associados aos produtos) e os clientes participantes ou não-participantes do evento.

A análise da concorrência possibilita a identificação e avaliação das demais organizações que atuam no mesmo mercado, fornecendo informações relevantes para o planejamento estratégico. Entretanto, o mercado esportivo é muito amplo e apresenta diversos tipos de consumidores e concorrentes, o que dificulta as ações de marketing. O esporte pode, tanto disputar com os cinemas e jogos eletrônicos no mercado de entretenimento, como com outras atividades (teatro, shows, exposições culturais) na destinação de investimentos de patrocínio e de investimentos.

A análise do cliente pode ser feita baseada nas suas características conforme a geografia, o estilo de vida, a ocupação, idade, sexo, ou através de abordagens relacionadas ao produto, como

tipo de usuário, benefícios demandados e sensibilidade ao preço. Diversos fatores externos e internos modificam a forma de agir do consumidor (AAKER, 2003).

O comportamento do consumidor (Componente Tático “B”) é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, classe social), sociais (família, amigos), pessoais (idade, personalidade, estilo de vida) e psicológicos (motivação, percepção, atitude) (KOTLER, 2000).

Esses fatores influenciam o grau de envolvimento e comprometimento da pessoa no esporte. O envolvimento pode se dar sob diversas formas: quando há a participação ativa ou passiva na atividade esportiva (comportamental), aquisição de informações e conhecimentos relativos ao esporte (cognitivo) e em ocasiões em que há interação emocional com a prática esportiva (afetivo) (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

O comprometimento se refere à frequência, duração e intensidade do envolvimento da pessoa no esporte ou à sua disposição para gastar dinheiro, tempo e energia com a atividade esportiva. A partir da compreensão de vários tipos de envolvimento e comprometimento com o esporte, o profissional de marketing consegue estabelecer estratégias diferenciadas para atingir determinado público.

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004), é fundamental que o profissional de marketing tenha a habilidade de coletar as informações precisas e oportunas internamente (bancos de dados) ou externamente (dados geográficos) sobre os consumidores atuais e potenciais. As pesquisas e os estudos do comportamento do consumidor (Componente Tático “C”) também são fontes que contribuem para a formação dos sistemas de informação de marketing (SIM) e favorecem a aplicação desses dados para a criação de planos de marketing direcionados especificadamente para satisfazer as necessidades de grupos específicos de consumidores.

Através do conhecimento dos consumidores e concorrentes, a organização esportiva consegue identificar quais são seus pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) em relação aos elementos do mercado no qual atua.

A partir da análise do ambiente externo consegue-se prever tendências das diversas perspectivas ambientais (tecnológica, governamental, econômica, cultural, demográfica, política, legal, competitiva), podendo estabelecer possíveis cenários que podem auxiliar na identificação de ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*). De acordo com Kotler (2004), a oportunidade e a ameaça são situações externas que podem facilitar ou dificultar,



respectivamente, o cumprimento dos objetivos da organização ou a posição competitiva e/ou sua rentabilidade da organização.

No mercado esportivo, Mullin, Hardy e Sutton (2004) exemplificaram o aumento da prática de esportes pelo público feminino (cultural), a ascensão de centros comerciais esportivos (econômica), a revolução digital interativa (tecnologia) e o marketing de emboscada (competitivo) como tendências contínuas nas últimas décadas.

Com a combinação da análise externa (ambiental) e da análise interna é possível elaborar a matriz *SWOT*, definindo os principais pontos a serem considerados nas estratégias.

#### 4.5 ESCLARECIMENTO DA MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS

O segundo passo estratégico é o esclarecimento da missão, visão, metas e objetivos (Componente Estratégico 2, do Modelo de Gestão).

De acordo com Aaker (2003), uma visão pode guiar uma estratégia ao sugerir caminhos estratégicos para o negócio. A visão é composta por valores centrais que conduzidos pela organização representam sua essência, ou propósito central que determina a razão pela qual a organização existe e por aspirações e desafios que mantém a organização ativa. As melhores missões, razão de existir de uma organização, são aquelas guiadas por uma visão, pois fornece o direcionamento para a empresa por décadas. O autor ainda afirma que a missão pode perder a relevância diante das alterações das condições do mercado (KOTLER, 2004).

Essa idéia é desenvolvida por Mullin, Hardy e Sutton (2004) que sugere a verificação e ajustes necessários na missão das organizações esportivas. Conforme exemplo dos autores, a *Nike* expandiu sua missão de seu foco original em design e marketing de calçado de corrida para equipamentos a todos as atividades esportivas, além de agenciamento de atletas. Nos últimos 15 anos, a *Nike* modificou seu negócio e seu mercado pelo uso da análise ambiental.

As metas são termos utilizados para descrever objetivos através de magnitude e prazos. A maioria das organizações busca atingir um conjunto de objetivos abrangendo a lucratividade, a reputação, a contenção de risco, entre outras metas. Os objetivos devem ser estabelecidos conforme a sua relevância, sendo definidos quantitativamente. Já as metas, devem ser realistas,

de acordo com as possibilidades do negócio diante das oportunidades de mercado. (KOTLER, 2000).

#### 4.6 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING

Após esclarecer a missão, a organização esportiva deve reavaliar as metas e objetivos que direcionarão as ações táticas e estratégicas para realizá-la. Deve-se determinar qual será o público-alvo a ser atingido para iniciarem-se os planos de ação de marketing (Componente Estratégico 3, do Modelo de Gestão).

A segmentação (Componente Tático “E”) é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o individual. Entende-se por segmento de mercado um grupo de clientes que têm necessidades ou desejos similares e que respondem a um programa específico de marketing. Com a segmentação de mercado, há uma definição de mercado mais precisa que conduz a um programa de marketing mais específico, levando a alocação mais eficiente de recursos e orientando o posicionamento (Componente Tático “F”).

As quatro bases mais comuns de segmentação, conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004) são as decorrentes da forma de vida do consumidor (demografia), do estado mental do consumidor (psicologia), da utilização do produto (usuários, espectador) e dos benefícios do produto (saúde, lazer) que influem no comportamento do consumidor.

Depois de identificado o segmento-alvo cabe ao profissional de marketing esportivo desenvolver esse mercado e posicionar o produto de maneira que atenda as necessidades dos consumidores. Através da atuação sobre os elementos do composto de marketing, espera-se que a missão da organização seja atingida.

Desenvolvidos os componentes estratégicos do planejamento de marketing, como a pesquisa do consumidor, o perfil dos consumidores e analisados os segmentos, cabe à empresa optar pelo segmento que mais lhe é atrativo. A partir de então, cabe desenvolver alternativas táticas de marketing, ou seja, atuar nos elementos do composto de marketing.

#### 4.6.1 Serviços

“Um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligado a um produto concreto” (KOTLER, 2000).

No caso do evento esportivo, conforme abordagem de Kotler, pode-se então, posicioná-lo como um serviço na relação entre clube e torcida.

O fato de serem intangíveis, inseparáveis, invariáveis e perecíveis torna os serviços oferecidos algo de difícil controle e desenvolvimento para o planejamento de marketing. O composto de marketing de serviço é ampliado para mais três elementos: pessoas, evidência física e processo. Ao contrário de um produto que é algo tangível, nos serviços, os funcionários e os clientes fazem parte do processo de fabricação e consumo simultaneamente, cabendo à empresa oferecer treinamento adequado a ambos. A evidência física refere-se aos componentes tangíveis que exercem influência sobre o desempenho dos serviços e podem oferecer uma percepção de valor ao cliente, como instalações e equipamentos. Já o item processos, se refere a padronização de métodos e procedimentos que garantem a menor variabilidade possível no desempenho entre os serviços.

De acordo com Kotler (2000), os serviços são classificados a partir de quanto é representativa a sua parcela intangível em relação à oferta total para o cliente. Quando os atributos tangíveis e intangíveis têm a mesma relevância, considera-se o *mix* de serviço e o produto como híbrido. O serviço principal pode estar associado a bens ou serviços secundários ou ser puro, nos casos em que a oferta seja um serviço.

Apesar de Mullin, Hardy e Sutton (2004) se referirem ao evento esportivo como um produto, pode-se considerar uma partida de esportes como um serviço já que a própria caracterização desses autores correspondem com as definições de Kotler. Há uma combinação complexa entre atributos tangíveis, os acessórios necessários para a prática da atividade esportiva, e intangíveis, a interatividade e as experiências através do desempenho humano, essência do produto esportivo.

O evento esportivo é composto pela interação entre diversos elementos do local (torcida, jogadores, equipamentos), constituindo uma atmosfera única. Assim, os consumidores esportivos também são produtores, pois contribuem para criar o jogo ou evento que simultaneamente consomem, caracterizando a inseparabilidade do serviço.

A presença de inúmeras variáveis (clima, lesões de atletas, horário do evento) faz do produto esportivo algo único e imprevisível, característica pela qual torna o esporte atraente. Há regras e normas que regulamentam a atividade esportiva, não sendo possível ao produtor (clube) inovar para adaptá-las as necessidades do consumidor. Os aspectos normativos do produto esportivo são de responsabilidade das federações e entidades. No futebol, apesar da Federação Internacional de Futebol (FIFA) participar das decisões, é a *International Board* o órgão regulador capacitado para modificar as regras, quando necessário, para tornar o esporte mais dinâmico e competitivo.

Os esportes são perecíveis e não podem ser consumidos antecipadamente e nem estocados. Já os benefícios de um serviço esportivo (Componente Tático “G”) variam de acordo com o consumidor e é difícil de se mensurar e descrever, tornando-se algo subjetivo.

Essas características peculiares dificultam o papel do profissional de marketing no meio esportivo, visto que não exercem nenhum tipo de controle sobre o “produto central” (evento) e não sabem o que exatamente os consumidores desejam. Devido a esse descontrole sobre o produto principal, muitos profissionais de marketing posicionam o jogo como uma lembrança, uma ilusão, uma experiência e concentram suas ações nos subprodutos que estão ligados com o evento ou com a equipe (ingressos, título de sociedade, sinalizações). Os jogadores, os equipamentos, mercadorias, locais, livros, *sites* e filmes podem representar uma equipe esportiva na mente do consumidor. Essa associação é feita através de uma marca visual (símbolos, nomes, desenhos) cujo objetivo é facilitar a identificação para diferenciá-la dos demais produto concorrentes.

Os funcionários dos clubes esportivos, considerando os jogadores, a comissão técnica e os funcionários administrativos, além dos próprios torcedores são participantes de comportamento imprevisível que afetam diretamente o desempenho dos serviços, seja no atendimento ou no evento esportivo. A localização do Estádio, o conforto e a segurança fazem parte das evidências físicas que podem qualificar o interesse pelo torcedor no jogo, assim com a padronização de atendimentos dos funcionários que servem alimentos e bebidas.

#### **4.6.2 Produtos**

O primeiro elemento do composto de marketing é o produto. Para Kotler (1980) um produto é tudo aquilo capaz de atender a um anseio ou necessidade. O mais importante em um produto é o serviço que ele presta, isto é, como ele pode atender a uma necessidade ou desejo.

Sendo o evento esportivo um produto sujeito a um grande número de variáveis que garante sua imprevisibilidade. Como o marketing não pode garantir que o jogo esportivo corresponderá as expectativas de seus consumidores, cabe aos gerentes de marketing exercer suas atividades a partir da elaboração de produtos tangíveis relacionados com o evento, como os artigos esportivos e produtos com a marca do clube.

Como o foco dessas organizações é o esporte, acaba-se terceirizando a fabricação e a comercializações desses produtos para fabricantes interessados em adquirir os direitos de uso da marca no ramo de sua atividade, seja produzindo bens de consumo ou serviços.

Os gestores de marketing devem posicionar os produtos da sua organização esportiva a fim de criar uma mensagem única que chegue de uma forma distinta e clara na mente dos consumidores-alvos. Entretanto, as estratégias de posicionamento no meio esportivo são dificultadas pela mídia cujas imagens divulgadas ao público podem influenciar na percepção do consumidor, estando fora do controle dos profissionais de marketing esportivo. (MULLIN , HARDY E SUTTON , 2004)

#### **4.6.3 Local e Distribuição**

O segundo elemento do composto de marketing é o ponto de distribuição (Componente Tático “K”, do Modelo de Gestão) que é definido pelo lugar onde o produto ficará exposto. Os produtos ou serviço precisam estar bem posicionados, o que significa estar próximo ao seu mercado consumidor. A distribuição, em marketing, significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente na forma em que seja mais fácil e conveniente adquiri-lo (KOTLER, 2000).

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), em um evento esportivo, os consumidores podem acompanhar o espetáculo diretamente no local, participando do mesmo, ou indiretamente através de veículos de mídia que o disponibilizarão em outras localidades.

A instalação (estádio ou ginásio) e o local em que o evento esportivo será oferecido é decisivo para a determinação da atratividade dos eventos ali realizados. Questões relacionadas à acessibilidade, localização, estacionamento, arredores, comércio, comodidade, segurança influem na percepção de valor do consumidor.

Os ingressos (subprodutos) podem ser distribuídos nas bilheterias do local em que irá ocorrer o evento esportivo ou em outros pontos de venda espalhados pela cidade, como em lojas de varejo de consumo específicas.

Os acontecimentos do evento ao vivo são divulgados em forma de imagens, sons e informações pelos meios de comunicação, como a televisão, o rádio e a *Internet*. As mídias eletrônicas, que correspondem ao conjunto desses instrumentos que disponibilizam o produto esportivo para os diversos públicos, se tornaram um poderoso instrumento de promoção e publicidade. A televisão possibilitou a ampla divulgação do produto esportivo, despertando o interesse de organizações em envolver o esporte com suas estratégias de marketing.

O desenvolvimento de novas tecnologias tem oferecido outras formas de se disponibilizar os produtos e subprodutos esportivos: através da *Internet* e de alguns modelos de telefones celulares é possível acompanhar instantaneamente as imagens e sons de uma partida esportiva em qualquer lugar do mundo e adquirir bens relacionados com sua equipe predileta.

O gerente de marketing esportivo deve estudar continuamente formas diferenciadas de disponibilizar os produtos esportivos para todos os tipos de consumidores ou segmentos.

#### **4.6.4 Preço**

Dependendo do tipo de relacionamento de negócio, há uma abordagem diferenciada de determinação de preços no esporte (Componente Tático “H”): para os consumidores do evento (ingresso), sócios (mensalidade), os veículos transmissores de informações (direitos) e patrocinadores (concessões e sinalizações).

O preço é considerado um elemento crítico do *mix* de marketing, por uma série de motivos, tais como : sua facilidade de alteração, efetividade em certas condições de mercado (demanda) e visibilidade, que permite mudanças nas percepções do consumidor. Por essas razões, o preço nunca está distante da mente do consumidor (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

A determinação do preço unitário individual do produto esportivo através da análise tradicional de custo é complexa. A maioria das decisões de fixação de preço para o evento esportivo é estabelecida a partir do que a organização acredita que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço. Entretanto, cada tipo de consumidor tem sua própria percepção de valor, sendo composta por diversos elementos como a comodidade, estética, conforto, segurança, disponibilidade, durabilidade.

Além dos objetivos da organização (lucro, disponibilização máxima, sobrevivência) devem ser considerados na determinação dos preços no esporte os custos do produto, condições de mercado, preço dos concorrentes, produto ou frequência de evento.

Dependendo da frequência que o consumidor comparece ao evento, podem-se determinar preços específicos para cada segmento de mercado. Os freqüentadores mais assíduos, por exemplo, buscam economia, já os esporádicos, almejam conforto. A partir dessa distinção de valores, o gerente de marketing pode oferecer preços ou produtos que satisfaçam as necessidades de cada tipo consumidor, como pacotes promocionais de temporada (econômico) ou poltronas especiais (conforto).

Entre os fatores que podem influenciar no preço do ingresso para o evento esportivo inclui-se: a proximidade da quadra (localização) e a proteção em relação aos fatores naturais (chuva), o momento da competição (início ou final), o tipo de conforto e o tempo de aquisição em relação ao jogo.

Quando há excesso ou falta de demanda de mercado, os clubes esportivos modificam o preço para atrair o público, alterando assim a percepção de valor do consumidor. A elasticidade-preço determina o quanto a demanda pode ser sensível diante da alteração de preço. Nos casos em que uma pequena mudança no preço resulta em um grande impacto sobre vendas, a demanda é dita elástica para esse tipo de produto, sendo inelástica se não refletir efeito sobre as vendas (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

Podem-se estabelecer os preços a partir dos objetivos da organização, como a sobrevivência, maximização do lucro, do faturamento e liderança de mercado. Na área esportiva, por exemplo, um clube de futebol pode optar por obter uma exposição máxima do jogo, mesmo que não maximize o lucro, visando obter maiores receitas com propaganda.

#### 4.6.5 Promoção

O quarto elemento é a promoção (Componente Tático “T”). Segundo Cobra (1997), o elemento promocional do produto ou serviço compreende a publicidade as relações públicas, a promoção de vendas e a venda pessoal. Ou seja, o produto precisa ser divulgado, todos precisam saber da existência do produto que pretende ser vendido.

Os meios de comunicação (televisão, rádio, *Internet*, jornal, amigos) tornam de conhecimento público o evento esportivo, pois dependem destes para exercerem suas atividades profissionais e são beneficiadas comercialmente na proporção ao grau de exposição.

O licenciamento promocional e o patrocínio são práticas comuns de diversas organizações que se utilizam da grande divulgação dos esportes para alcançar seus objetivos. Caso uma empresa, por exemplo, anseie por aumentar a consciência pública sobre os seus produtos, patrocinar alguma sociedade esportiva ou evento favorece uma exposição maior na mídia e um fortalecimento da imagem (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Há diversas maneiras de promoção: espaços em painéis, acessórios dos atletas, de inserções virtuais no próprio local do jogo. A mídia comercializa inserções comerciais durante a transmissão do evento e em materiais relacionados ao esporte (revistas, jornais, programas), fonte de recursos do qual são dependentes.

O uso de celebridades do esporte (endosso) é uma prática promocional de grande impacto no público-alvo, pois através de seus atributos (valores, comportamento, competência) as empresas e entidades esportivas visam obter credibilidade junto ao seu produto.

É fundamental para o gestor de marketing esportivo desenvolver formas de promoção eficientes para cada público-alvo.



#### 4.6.6 Relações Públicas

Infelizmente, os esforços de propaganda e promoções podem ser insuficientes se a sociedade esportiva não tiver um bom relacionamento com o público. As relações públicas (Componente Tático “J”) contribuem para promover a imagem positiva de uma organização esportiva e favorecer a opinião dos meios de comunicação em massa.

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004), as relações públicas fazem parte do composto de marketing por desenvolver uma série de papéis, incluindo a formação de imagem, o desenvolvimento de negócios, recrutamento, a administração de crises, relações comunitárias e geração de feedback.

Entre as funções de profissionais de relações públicas está a de informar e comunicar a todos os funcionários as atividades e os acontecimentos dentro da organização. No ambiente esportivo, é importante que cada membro de uma equipe obtenha as informações necessárias, caso contrário, pode se sentir excluído do grupo.

O departamento de relações públicas tem como função expor a imagem da organização esportiva da melhor maneira possível, de acordo com o posicionamento escolhido. Ao informar sobre a infra-estrutura, história e tradição do clube esportivo, contribui para despertar interesse de agentes e de novos atletas (recrutamento), de empresas patrocinadoras, de novos sócios e outros negócios.

Assim como a disponibilização de atletas e outros membros representantes da sociedade esportiva para compromissos sociais (entrevistas em programas esportivos e participação em festividades do esporte), a participação em ações comunitárias também auxilia na formação e visibilidade da imagem da empresa.

A administração de crises é considerada um dos papéis mais relevantes que um profissional de relações públicas desempenha, pois a maior parte desses casos desperta interesse da mídia. Sendo assim, cabe a equipe de R.P orientar seus profissionais na forma de exporem suas idéias ou influenciar a mídia através de seu posicionamento e argumentos.

A geração e captação de *feedback* são fundamentais para o processo de gestão de marketing esportivo, pois determina a aceitação e a efetividade das políticas e procedimentos da organização. Ao monitorar o interesse e aceitação pública, a organização consegue obter uma

percepção de quais pontos deve aprimorar para atingir seus objetivos em geral (de marketing e organizacional).

#### 4.7 INTEGRAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Depois de desenvolvido o plano de marketing e coordenado (Componente Tático “L”) o mix de marketing no plano de ação, o profissional de marketing deve buscar apoio da alta gerencia para garantir a sua implementação.

As presenças de uma estratégia clara e de planejamentos bem desenvolvidos serão insignificantes caso não seja feita sua implementação. De acordo com a McKinsey & Company, citado por Kotler (2000), o compartilhamento de um pensamento e comportamento comum entre os membros da organização (visão e valores) e a presença de funcionário nos seus devidos postos com habilidades necessárias para a condução das estratégias são fatores determinantes para o sucesso de uma implementação estratégica (Componente Estratégico 4).

A estrutura da organização pode sofrer modificações de acordo com a estratégia estabelecida, ou seja, deveria evoluir juntamente com a mesma. É preciso que haja uma estrutura de marketing abrangente para dirigir os esforços pessoais de marketing e para assegurar que sejam compatíveis com as metas e as políticas da organização esportiva. É fundamental que os objetivos de marketing estejam condizentes com os objetivos da estratégia organizacional. A unidade de marketing inteira necessita de objetivos claros e mensuráveis que se aproximem das metas gerais da organização ( MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

A carência de especialistas em uma estrutura organizacional de menor porte, torna o plano de marketing algo operacional, sendo relegado a segundo plano o controle e avaliação de sua implementação.

#### 4.8 CONTROLE E AVALIAÇÃO

As ações sob um dos elementos componentes do *mix* de marketing influem nos demais, havendo uma determinada interdependência entre os mesmos. Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), a capacidade de estabelecer uma única e clara direção para todas as unidades da organização é fator fundamental para o controle do composto de marketing. Um sistema de controle efetivo do marketing (Componente Tático “M”) deve ser parte de um planejamento constante, sendo importante estar alinhado aos objetivos organizacionais para que seja incorporado no plano estratégico geral.

Para que a organização consiga avaliar se suas práticas estão surtindo o efeito desejado, é necessária a mensuração de resultados através de índices e medidas de desempenho.

O ramo esportivo de grande público não possuía levantamentos regulares e rigorosos de medidas de desempenho até as últimas décadas. Na área de vendas, as medidas, como participação no mercado, aumento no volume de vendas, volume médio de consumo por consumidor e as receitas geradas a partir de licenciamento são exemplos de mensuração de resultados. O número de respostas de vendas as promoções geradas e a abrangência de cobertura de mídia são indicadores de promoção e de relações públicas, respectivamente. Esses indicadores possibilitam que os profissionais responsáveis pela unidade de marketing aprimorem os objetivos gerais.

A precisão em quantificar os resultados do patrocínio esportivo facilita uma análise mais profunda do investidor em relação aos objetivos almejados e do retorno obtido. Uma das missões do marketing esportivo, a geração de resultados positivos para os patrocinadores, pode ser mensurada pelo de monitoramento de diversas variáveis: o volume de cobertura na mídia impressa e eletrônica (jornais, revistas, televisão, *internet*), os níveis de exposição dos patrocinadores e o valor de mídia resultante dessa exposição (CARDIA, 2004).

Como uma prática contínua, o controle permite que os profissionais de marketing determinem se estão atingindo suas metas para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. A constante avaliação possibilita realinhar o direcionamento das ações de marketing desenvolvidas, caso essas não estejam produzindo o efeito desejado.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

### 5.1 ESTRATÉGIA PARA A PESQUISA

Entre os motivos pelos quais optou-se pela gestão do marketing esportivo no futebol como campo de estudo, está o fato do pesquisador ser consumidor do evento ou dos produtos provenientes desse mercado, o que facilitou a compreensão da relação de troca entre clube e torcedor.

Dentre as diversas estratégias, optou-se pelo *estudo de caso exploratório* por ser este um método mais flexível e apropriado para fases iniciais de investigação sobre temas complexos com inter-relacionamentos de um grande número de variáveis, como é a característica do tema aprendido aqui tratado (YIN, 2002).

O caráter *exploratório* permite ao pesquisador aumentar seu conhecimento em torno de determinado problema a partir da busca de evidências e antecedentes, tornando as questões mais específicas. A forma de investigação dos fatos, seguindo questões do tipo “como” e “por que” aplicam-se com propriedade nesse caso, conforme Yin (apud GUARAGNA, 2004).

Para esse estudo, foi extraída uma amostra de universo dos 20 clubes de futebol brasileiros pertencentes ao Clube dos Treze. Entre os critérios utilizados para definir a entidade esportiva objeto de estudo está:

- ✍ A representatividade na elite do futebol nacional (títulos e tamanho da torcida);
- ✍ O tamanho do patrimônio disponível (possuir infra-estrutura própria para oferecer aos sócios).
- ✍ Possibilidade de se obter acesso às informações sobre o departamento do marketing do clube (entrevista com profissionais e cobertura de mídia);
- ✍ Grau de contato do pesquisador com os produtos e serviços oferecidos pelo clube aos seus torcedores;

## 5.2 PARTICIPANTE DA PESQUISA

Obedecendo a esses critérios, optou-se pelo **Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense**. A conveniência regional foi determinante na opção, pois o Grêmio apresenta maior cobertura de mídia na cidade onde o pesquisador habita, fazendo com que haja informações diariamente sobre as atividades deste clube.

Uma entrevista em profundidade foi ainda realizada com o diretor de marketing do clube Flávio Paiva, profissional formado em Administração de Empresas que, apesar de estar há aproximadamente 6 meses no Grêmio, tem experiência anterior na área de marketing esportivo e licenciamento de marcas. Entrevista realizada em 01/11/2005, em Porto Alegre, RS, fita 01. As questões aplicadas encontram-se no Anexo A.

Os demais participantes do estudo foram torcedores, jornalistas e profissionais da área de marketing esportivo que contribuíram para a caracterização das práticas de marketing no Grêmio e a identificação de alguns pontos críticos que poderiam passar despercebidos no decorrer da pesquisa.

## 5.3 PROCEDIMENTO DE PESQUISA

A monografia se desenvolveu em várias etapas com objetivos concisos e importantes para a elaboração do trabalho como um todo. A revisão de literatura, através de referências bibliográficas, objetivou fornecer o embasamento teórico tanto para o fortalecimento do conhecimento do assunto como para a elaboração dos questionários e a pesquisa posteriormente. Com a finalidade de extrair conceitos sobre os elementos e as práticas de marketing, optou-se pela utilização do livro *Administração de Marketing (2002)* de Philip Kotler, considerado o *expert* no assunto. Como complemento nos assuntos referentes à gestão e estratégia, escolheu-se a obra *Administração Estratégica de Mercado*, Aaker (2001).

Já, para a parte de teoria aplicada ao marketing esportivo, utilizou-se como referência o *Marketing Esportivo*, dos americanos Mullin, Hardy e Sutton (2004), do qual foi retirado o modelo de gestão e exemplos ilustrativos das ações de marketing. Apesar de ser obra americana, optou-se por ela devido ao fato de ser proveniente de um país em que o marketing esportivo está décadas a frente em relação à inovação e gestão mercadológica. Entretanto, cuidou-se de avaliar

determinadas distorções na realidade abordada no decorrer do trabalho, já que se considera que os fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, entre outros, são muito diferentes em relação ao nosso país.

Para a adaptação à realidade do mercado de marketing esportivo brasileiro, recorreu-se ao livro *Marketing e Patrocínio Esportivo (2004)*, de Wasley Cardia, como fonte de pesquisa e aprimoramento. Conseguiu-se extrair também dados e informações mais precisas acerca do funcionamento do marketing esportivo no futebol. Depois de adquirido maior conhecimento sobre o assunto buscou-se identificar questionamentos essenciais para a elaboração do questionário. Iniciou-se o planejamento das perguntas a serem aplicadas ao clube participante do estudo.

#### 5.4 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Em relação à coleta de dados Yin (2002) considera a possibilidade de se utilizar evidências qualitativas e/ou quantitativas, não havendo necessariamente um único tipo de coleta para o estudo de caso. Optou-se pelo uso de informações qualitativas com o objetivo de caracterizar as práticas de gestão de marketing no clube, utilizando-se as informações quantitativas para mensurar eventuais resultados obtidos pelo departamento e dimensionar o mercado esportivo brasileiro em geral.

Os dados primários foram obtidos por duas fontes com distintos propósitos. Em entrevista concedida pelo atual diretor de marketing do Grêmio (documentada em fita de áudio, com duração de cerca de 45 minutos) foram obtidas informações qualitativas para compreender o funcionamento do departamento do marketing gremista e identificar suas ações. Depoimento de torcedores, assim com de jornalistas esportivos e profissionais de marketing esportivo foram colhidos (via correio eletrônico) a título de complemento.

A extração de dados secundários deu-se na forma de notícias, artigos, relatos e reportagens de mídia televisiva como fonte de informação quantitativa e qualitativa. Os *websites* especializados em esportes e marketing esportivos, como o EsporteBizz ([www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)) e Lancenet ([www.lance.net](http://www.lance.net)), assim como revistas e jornais digitais foram meios de se obter detalhes práticos do marketing esportivo. O portal do Grêmio na *Internet* contribuiu para captar informações específicas, como o Planejamento Estratégico e características

organizacionais. A pesquisa em outras fontes de trabalhos anteriores com assuntos similares, marketing esportivo ou referente ao futebol permitiram complementar o trabalho ou ilustrar algum assunto.

#### 5.4 INTREPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados é uma atividade complexa que consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Para que se obtenha sucesso no estudo, é necessária a definição de uma estratégia analítica geral pelo pesquisador com a finalidade de direcionar seus pensamentos (YIN, 2002).

O método analítico baseado em *preposições teóricas* foi o escolhido por oferecer um plano focalizado de coleta e análise de dados relevantes que possibilitam a organização do objetivo do estudo. Segundo Yin (2002), essa estratégia é aconselhável para estudos que visam analisar as relações causais, respondendo as questões do tipo “como” e “por que”.

Com as coleta das informações primárias e secundárias, iniciou-se a caracterização das práticas de gestão do marketing gremista e a comparação em relação ao modelo idealizado por Mullin, Hardy e Sutton (2004).

#### 5.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Deve se levar em consideração que, por ser um estudo de caso, as conclusões sobre a gestão do marketing esportivo no Grêmio não podem ser generalizadas aos demais 20 grandes clubes do país no futebol brasileiro. O fato de ser fortemente baseado nas respostas colhidas por meio de entrevista, corresponde também a uma limitação: algumas informações podem ser repassadas de forma incompleta ou genérica ao pesquisador, dependendo do quão sigilosas são estas dentro da organização. O grau de interesse do entrevistado pelo assunto pode influir na profundidade do estudo.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 A CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE**

#### **6.1.1 A História**

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense foi fundado no dia 15 de setembro de 1903, pelo paulista Cândido Dias da Silva e por mais 31 rapazes que viram a equipe de futebol do Sport Club Rio Grande, formada por ingleses e alemães, atuar na capital gaúcha.

Representado pelas cores azul, preta e branca, o tricolor gaúcho predominou no cenário regional até a década de 20, na qual ganhou a companhia do rival Sport Club Internacional na disputa. Desde 1946, o clube tem como mascote a figura do Mosqueteiro, simbolizando garra e coragem.

O seu primeiro campo, a Baixada do Moinhos de Vento, foi inaugurado em 1904 e localizava-se em uma área tradicional de Porto Alegre. Lá atuou entre 1904 e 1954, ano em que foi inaugurado o Estádio Olímpico, na época o maior estádio privado do país. O fechamento do anel superior do estádio, que passou a chamar-se de Olímpico Monumental em 1980, foi um indicio dos projetos visando tornar o clube conhecido mundialmente.

Desde 1981, ano da conquista do seu primeiro título nacional, o Grêmio passou a colecionar títulos expressivos que contribuíram para o fortalecimento de sua marca no cenário esportivo mundial, como o Mundial Interclubes (1983), as Copas Libertadores (1983 e 1995) e a Recopa Sul-Americana (1996). Em âmbito nacional, as 4 Copas do Brasil (1989, 1994, 1997 e 2001), o Bi-Campeonato Brasileiro (1996) e vários campeonatos regionais, firmaram o clube entre os maiores do futebol brasileiro.

Atualmente o tricolor gaúcho está passando por reestruturações financeiras e administrativas para voltar a ser um clube competitivo. A equipe deixou de integrar a elite do futebol brasileiro e compete pela segunda vez na Série B -1992 foi a primeira -, torneio de acesso ao Campeonato Brasileiro.



## 6.1.2 Patrimônio

### 6.1.2.1 Complexo do Estádio Olímpico Monumental

O Complexo do Estádio Olímpico Monumental é a sede administrativa e social gremista e localiza-se no bairro Azenha. Compreendendo uma área de 83 mil metros quadrados, abriga um estádio com capacidade atual de aproximadamente 51 mil pessoas<sup>11</sup> equipado com seis postes com 20 refletores de 1500 watts em cada, 45 camarotes de luxo, 28 confortáveis cabines de imprensa, piscinas, centro gastronômico, gramados suplementares para treinos de futebol e ginásio de esportes para judô e futebol de salão dos associados.

Também fazem parte do patrimônio do clube no complexo, o Memorial Hermínio Bittencourt que conta toda a trajetória vitoriosa do Grêmio (foi reinaugurado em 2004, após investimento aproximado R\$ 500 mil do clube) e a Loja Grêmio Mania (resultado de um investimento de R\$ 100 mil, em 1996).

O Grêmio é proprietário de um centro de treinamento de 26 hectares em Eldorado do Sul-RS onde futuramente será a concentração da equipe. De acordo com o planejamento do clube, há um projeto que prevê a construção de mais 12 campos de futebol – atualmente são 6 -, um prédio com 20 apartamentos para os profissionais e dois blocos para abrigar 230 atletas das categorias de base, além de centro médico, vestiários, refeitórios e piscinas.

O clube possui ainda o Parque Cristal, sede da escolinha de futebol com 7 hectares e meio e a Sede Recreativa, na Ilha dos Marinheiros, em uma área de 10 hectares com infra-estrutura completa de lazer e recreação para seus associados.

---

<sup>11</sup> Até as reformas estruturais no início da década de 90, o Estádio Olímpico tinha capacidade de acolher mais de 98 mil pessoas, como na partida entre Grêmio e Ponte Preta em 1981, recorde de público.

### 6.1.2.2 A Marca

De acordo com TEITELBAUM (1997), o Grêmio detém a sexta maior marca de clubes no Brasil, conforme dados de uma pesquisa realizada pela *Consultoria Sirotzky & Associadas*.

O *Top of Mind 2005*, prêmio concedido para as marcas mais lembradas pelo consumidor gaúcho e elaborado pela Revista Amanhã, apontou o Grêmio como a maior torcida do Rio Grande do Sul. Mesmo com o seu rebaixamento à Série B, o tricolor continua tendo hegemonia na liderança na categoria Time de Futebol, sendo lembrado por 48,8% dos 1.200 entrevistados, seguido pelo rival *Sport Club Internacional* com 39,6%. No que se refere à preferência entre as classes sociais, os dados demonstram que o Grêmio está identificado mais com as classes sociais A/B (51,5%), apesar da significativa presença nas demais camadas da sociedade. A expressiva porcentagem de 48,2% no interior do estado ratifica a representatividade do clube na região.

	TOP OF MIND 2005								
	TOTAL (%)			CLASSE SOCIAL (%)			ÁREA (%)		
	2005	2004	2003	A/B	C	D/E	POA	GPOA	INTERIOR
GRÊMIO	48,8	53,8	53,0	51,5	47,9	47,4	47,8	50,3	48,2
INTERNACIONAL	39,6	40,1	32,6	36,3	40,0	41,9	50,9	47,8	32,6
Outros : 10,8%	NS/NR : 0,8%		Destacam-se : Juventude (2,7%), Caxias (2,3%) e Brasil de Pelotas (2,0%)						

Figura 2 : Top of Mind 2005  
Fonte : Revista Amanhã – Top of Mind 2005

Ciente do valor da marca gremista, grandes empresas começaram a patrocinar o clube como forma de obter maior exposição do nome ou aumento nas vendas, principalmente na metade da década de 80. O marketing através do esporte vem obtendo resultados na maior comunicação entre empresas e clientes.

A *General Motors* (GM) decidiu patrocinar o Grêmio em 1997, provavelmente visando a estabelecer mais a integração com a população gaúcha do que obter retorno econômico. O patrocínio resultou positivamente para a montadora. Já em 1998, a GM foi citada pela primeira vez no *Top of Mind* ao obter a 6ª colocação entre as maiores empresas no sul e chegou a 26% na participação do competitivo mercado nacional automobilístico. O crescimento de 4% no mercado de automóveis superou extraordinariamente os 0,5% previstos pelos diretores da montadora (CARDIA, 2004).

A Claro, que mantém publicidade estática no Olímpico, teve a hegemonia na categoria Operadora de Telefone Celular até a Vivo investir alto em marketing esportivo a partir de 2004<sup>12</sup>. No entanto, a operadora aposta na parceria com os grandes clubes do futebol brasileiro, como o Grêmio, para associar a imagem da empresa ao esporte. Além de investir em promoções de sorteios de ingressos, camisas autografadas e ações com os torcedores nos intervalos das partidas, a Claro disponibiliza diversos produtos utilizando-se da marca gremista, como os cartões telefônicos temáticos. Para o diretor de marketing da Claro, Roberto Guenzburger, a escolha da operadora pelo futebol justifica-se pelo fato do esporte ser a grande paixão brasileira, permitindo que os torcedores ajudem seus times e estejam cada vez mais próximos de sua paixão<sup>13</sup>.

Ao patrocinar o campeonato Gaúcho e a promover a “BIG Torcida” nos jogos do Grêmio, Internacional e Juventude, o BIG conquistou pela primeira vez a liderança na categoria Supermercados com 19%, ultrapassando o Nacional (15%, mas já alcançou 26,3% em 2003). A Unimed, cuja publicidade encontra-se no setor destinados aos deficientes físicos do Olímpico, é líder de lembrança há 12 anos no que diz respeito a Plano de Saúde (60,2%).

---

<sup>12</sup> A VIVO se tornou um dos patrocinadores da Seleção Brasileira de Futebol e do craque Robinho, influenciando possivelmente na redução dos 46,5% de 2003 para os 32,7% da Claro no Top of Mind 2005.

<sup>13</sup> A CLARO investe em mais de 15 times de futebol. Disponível <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)>

### 6.1.3 A Estrutura Administrativa

O GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE é caracterizado como uma sociedade esportiva, sem fins lucrativos e com personalidade jurídica distinta da dos seus associados, respondendo diretamente pelas suas obrigações contraídas.

A Assembléia Geral é formada por associados pertencentes ao quadro social há mais de 2 anos e tem como competência exclusivamente eleger - a cada dois anos - o Presidente e os Vice-Presidentes do clube, bem como os membros efetivos e suplentes do Conselho Deliberativo, aprovar anualmente as contas da associação e alterar o estatuto. A Assembléia é convocada pelo Presidente do Conselho Deliberativo, órgão constituído por 300 membros eleitos com mandato de 6 anos, havendo mais 60 suplentes. Entre as principais funções atribuídas ao Conselho estão a votação e acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico, a aprovação do orçamento anual – geralmente em novembro - e a decisão sobre limites de endividamento do clube.

A presidência do clube, uma atividade não remunerada, prevê um mandato de 2 anos, podendo haver a reeleição por mais uma gestão, e é uma atividade não remunerada<sup>14</sup>. O Presidente é o representante legal do Grêmio e tem autonomia para negociar e assinar contratos de concessão ou participação em outras associações ou sociedades, endossar quaisquer documentos de caráter financeiro, nomear as comissões especiais que julgar necessárias e elaborar relatório anual a ser apreciado pelo Conselho Deliberativo.

O Presidente e os 6 Vice-Presidentes eleitos pela Assembléia coordenam a administração do Grêmio através do Conselho de Administração. Com autonomia para contratar auditorias externas independentes e profissionais para os cargos da Diretoria Executiva, o órgão é responsável pela autorização de operações que envolvam responsabilidade financeira, aprovação de investimentos, solicitar ao Conselho Deliberativo a concessão de crédito especial ou suplementações orçamentárias, entre outras demais funções.

A Diretoria Executiva é composta pela Diretoria de Esportes - que responde principalmente pelos assuntos referentes ao futebol; a Diretoria Administrativa e Financeira; a Diretoria Comercial e *Marketing*; a Diretoria Jurídica e a Diretoria de Planejamento e Controle. Os cargos de diretores executivos são remunerados e suas atividades são fiscalizadas pelo Presidente e pelos demais integrantes do Conselho de Administração.

---

<sup>14</sup> Para se candidatar à presidência do clube é necessário ser associado gremista por mais de 10 anos.

É de responsabilidade do Conselho Fiscal a fiscalização da administração financeira do clube através da análise trimestral dos balancetes orçamentários, apresentando ao Conselho Deliberativo pareceres e relatórios do movimento econômico, financeiro e administrativo da instituição. O órgão é integrado por 6 membros (preferencialmente, por profissionais graduados nas áreas de Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Direito ou Administração de Empresas) eleitos pelo Conselho Deliberativo para um mandato de 3 anos, sendo um deles o seu Presidente.

#### **6.1.4 O Negócio**

De acordo com o Planejamento Estratégico 2003-2008 disponibilizado pelo Grêmio em seu *website*, o negócio do clube é o de oferecer entretenimento à sociedade e aos esportistas com enfoque principal no futebol.

Na medida em que o futebol deixou de ser uma simples atividade de lazer para se tornar uma indústria geradora de bilhões de dólares anuais, o clube teve de se adaptar as novas oportunidades do mercado. Na prática, a receita proveniente das bilheterias de jogos foi perdendo a importância devido à diversificação dos negócios e mercados dos clubes atuantes no futebol brasileiro.

Atualmente, o Grêmio possui em torno de 11,5 mil associados que juntamente com a locação de cadeiras e camarotes, garantem uma receita fixa ao clube independente da ocorrência de jogos no Olímpico (como nos meses de dezembro e janeiro).

O licenciamento de produtos com a marca do Grêmio é outra forma de captação financeira junto aos seus torcedores. Ao ceder os direitos de exploração desse valor comercial em troca de *royalties*, o clube terceiriza os processos de produção, divulgação, distribuição e comercialização dessas mercadorias, concentrando-se apenas no foco de seu negócio: o futebol. Estima-se que o Grêmio conte mais de 250 produtos licenciados, conforme Cardia (2004).

No entanto, é através do marketing esportivo que o Grêmio obtém suas maiores fontes de renda. Desde a década de 80, o clube negocia espaços publicitários nas dependências do Estádio Olímpico e em seus uniformes. A Claro, a Panvel, a Unimed e a Coca-Cola são algumas das empresas que atualmente têm seu nome e marca expostas em diversos locais do estádio. O banco

---

Barrisul investe cerca de R\$ 5 milhões anuais desde a metade do ano de 2001 para estampar seu nome na camisa gremista. Calcula-se, no entanto, que quase R\$ 300 mil mensais são descontados a título de abatimento de uma dívida antiga do clube com a Caixa Estadual – (*Correio do Povo*, 20 de dezembro de 2001).

A concessão do direito de fornecimento e comercialização de uniformes representa outra significativa receita. No início de 2005, a Puma, marca alemã de materiais esportivos, acertou um contrato com Grêmio para ser fornecedora oficial de materiais esportivos para a equipe. Cogita-se que o valor estaria em torno de R\$ 4 milhões por dois anos.

No entanto, uma das maiores fontes de receita do Grêmio é a proveniente dos contratos de concessão de direito de transmissão dos jogos em canal aberto e tevê á cabo. Negociada pelo Clube dos 13 - associação formada pelos principais clubes do futebol brasileiro, na qual o Grêmio faz parte - e a Rede Globo, o clube recebia até 2004 R\$ 900 mil mensais. No entanto, com sua queda para a Série B, esses valores foram reduzidos para R\$ 450 mil, a partir de setembro, conforme consta no contrato.<sup>15</sup>

Em razão da constante necessidade financeira do Grêmio para equilibrar as contas do orçamento (o déficit mensal oscila entre R\$ 600 mil e R\$ 450mil), a negociação prematura de jovens talentos para o mercado externo torna-se um negócio vital para a continuidade das atividades do clube. Recentemente, pode-se citar o caso do meio-campista Anderson de apenas 17 anos, eleito melhor jogador do Mundial Sub-17 no Peru, negociado ao Futebol Clube do Porto, por U\$ 8 milhões.

Ciente das inovações tecnológicas, o Grêmio está aproveitando oportunidades para desenvolver novos negócios. O clube comercializa espaços publicitários também em seu portal da *web*, como inserções virtuais (*Banners*, *Pop-Up*) e *links* para acessar os *websites* dos seus patrocinadores.

---

<sup>15</sup> *Correio do Povo*, 30 de novembro de 2004

### Fontes de receitas do Grêmio

Origem	Forma de Comercialização	Consumidor
Patrimonial	Locação e Venda de Camarotes	Torcida e Empresas
Patrimonial	Locação de Cadeiras	Torcida e Empresas
Patrimonial	Venda e aluguel de títulos sociais	Torcida
Público de Jogo	Bilheteria	Torcida
Público de Jogo	Serviços de alimentação	Torcida
Licenciamento	Produtos com a marca Grêmio	Torcida
Licenciamento	Venda de artigos esportivos	Torcida
Futebol	Venda de atletas	Investidores e clubes
Televisão	Cotas de tv por campeonatos	Globo / RBS
Publicidade Virtual	Banners, Pop Up , links	Empresas
Publicidade Eletrônica	Inserções no Placar Eletrônico	Empresas
Publicidade	Banners no Estádio	Empresas
Publicidade	Placas de Publicidade no campo	Empresas
Publicidade	Patrocínio nos uniformes	Empresas

Figura 3 : Fontes de receitas do Grêmio

Fonte : Adaptado de Kroeff (2004).

#### 6.1.5 A Missão , Visão e Objetivos

A razão de existência da organização, a missão, e os seus objetivos devem ser claros e específicos. Entretanto, não são permanentes e podem necessitar de reformulações, visto que as condições dos mercados em que a organização está inserida mudam continuamente (KOTLER,2000).

A missão do Grêmio é **“satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado, com vitórias e conquistas de títulos”**. Provavelmente, nesses mais de 100 anos de existência, a missão do Grêmio sofreu ajustes até a definição atual. De uma mera agremiação esportiva com a finalidade de reunir os praticantes de uma atividade de lazer pouco difundida no país, em 1903, o clube tornou-se participante de um esporte que se tornou um grande negócio.

A visão do clube **“Até 2008, ser reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial de futebol pela excelência de sua gestão”** é composta por valores centrais que servem de diretrizes para as ações do Grêmio no papel de organização, como competência gerencial e espírito vencedor.

Apesar dessa visão ser focada na melhoria contínua gerencial e não estar diretamente relacionada com o futebol pode-se identificar um certo alinhamento entre a visão e a missão do Grêmio. O aprimoramento de sua gestão administrativa resulta em uma maior eficiência

operacional e estratégica na medida que há organização, planejamento, direcionamento e controle das ações. Assim sendo, o clube tem a maior possibilidade de captar, gerir e investir recursos em seu negócio principal, o futebol, tornando a sua equipe competitiva e satisfazendo seus torcedores com vitórias e conquistas.

### Missão, Visão e Objetivos

NEGÓCIO	VALORES
Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Bom senso e atitude</li> <li>✍ Atenção e respeito ao torcedor</li> <li>✍ Valorização da história</li> <li>✍ Atualização e inovação</li> <li>✍ Ética e responsabilidade</li> <li>✍ Espírito vencedor</li> <li>✍ Honestidade de propósito (servir e não se servir)</li> <li>✍ Humanismo e responsabilidade social</li> <li>✍ Competência gerencial e valorização dos funcionários</li> <li>✍ Unidade e comprometimento</li> <li>✍ Doação, amor e paixão pelo Clube</li> <li>✍ Transparência</li> </ul>
<b>MISSÃO</b>	
Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado, com vitórias e conquistas de títulos.	
<b>VISÃO</b>	
Até 2008, pela excelência de sua gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial de futebol.	

Figura 4 : Missão , Visão e Objetivos  
 Fonte: elaborado pelo próprio autor



## 6.2 OS MERCADOS EM QUE O CLUBE SE INSERE

### 6.2.6 Os Mercados

O Grêmio compete em vários mercados relacionados diretamente e indiretamente com o esporte, tendo como foco principal o futebol, atividade na qual tornou-se reconhecido. De acordo com dados da Revista Lance, estima-se que haja entorno de 6 milhões de torcedores gremistas em todo o país, sendo que a maioria encontra-se no estado do Rio Grande do Sul.

No mercado do entretenimento, as atividades de lazer como teatro, shows, cinema e jogos eletrônicos concorrem com os jogos do Grêmio pela preferência do consumidor. Através da disponibilidade de infra-estrutura para lazer e escolas de esportes para seus associados e atletas, as sociedades recreativas e esportivas (Sogipa, o Grêmio Náutico Gaúcho e o Teresópolis) também disputam com o Grêmio nesse mesmo mercado.

Apesar de ser considerado um clube de grande tradição no futebol sul-americano, sendo um participante assíduo da Copa Libertadores da América (sete vezes nos últimos 15 anos), atualmente o tricolor gaúcho compete no futebol em âmbito nacional (Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro) e regional (Gaúchão). Além do confronto dentro dos limites do campo, o Grêmio concorre com os demais clubes no mercado do futebol, seja pela aquisição de profissionais e atletas para qualificar suas equipes ou pela preferência clubística do povo.

De acordo com a pesquisa sobre o perfil do torcedor brasileiro divulgada pela PLACAR<sup>16</sup>, a revista de maior repercussão no futebol nacional, o Grêmio é a 6ª maior torcida do país com 4,5% da preferência nacional. Diante de uma amostra significativa de 10 mil leitores entrevistados em todo país, concluiu-se que apenas 33% dos torcedores estão localizados fora do estado do Rio Grande do Sul, principalmente em Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul, demonstrando uma concentração de gremistas na Região Sul. Para efeito de comparação, o Flamengo e o Vasco têm 80% e 77% de seus adeptos, respectivamente, situados de norte a sul do Brasil o que revela sua popularidade e a necessidade de segmentação mais específica para atender esse mercado consumidor diversificado.

---

<sup>16</sup> **GUIA das Torcidas** .Disponível em : <http://placar.abril.com.br>

No Rio Grande do Sul, o Grêmio compete com o Sport Club Internacional, seu eterno rival, pela preferência dos gaúchos, embora algumas pesquisas revelem que o tricolor tem uma pequena vantagem no número total de torcedores em relação ao colorado.

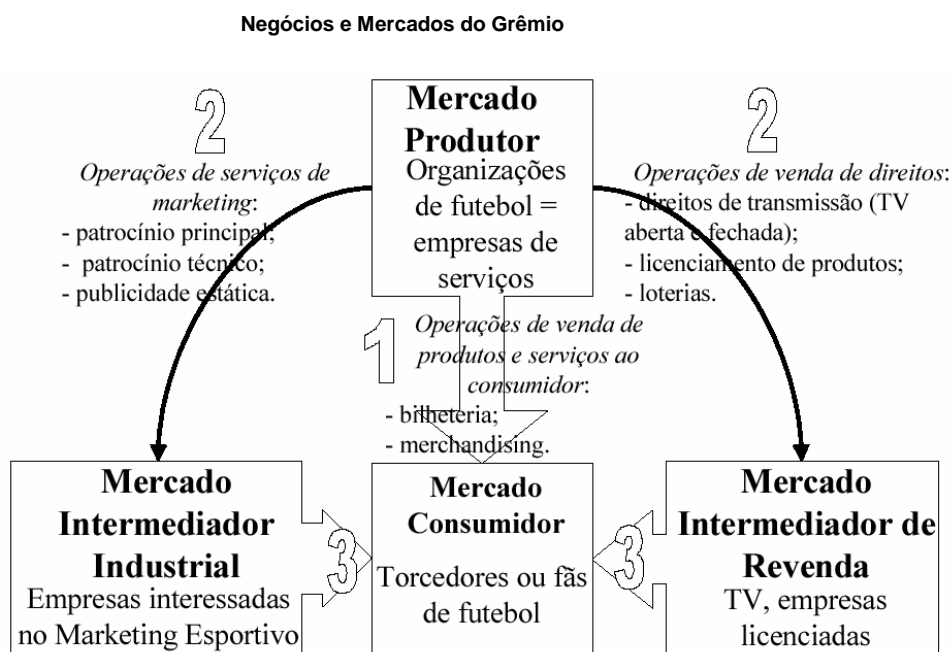


Figura 5 - Negócios e mercados do Grêmio  
Fonte : elaborado pelo autor baseado em LEONCINI , 2001.

A Figura 5 ilustra perfeitamente os negócios existentes entre o clube e seus mercados. O Grêmio, organização prestadora de serviços e produtora do evento esportivo, disponibiliza seus produtos e serviços diretamente ao mercado consumidor (torcedores), seja através da venda de bilhetes para o jogo de futebol, de planos de sociedade ou de *merchandising* (Operação 1).

O clube negocia os direitos de utilização da sua marca e imagem (Operação 2, à direita) para empresas licenciadas e emissoras de televisão, integrantes do mercado intermediador de revenda. Essas organizações estão interessadas em conquistar seu público, o torcedor, mediante a disponibilização de outros produtos e serviços relacionados a uma marca forte, no caso, o Grêmio. A comercialização de produtos licenciados e o televisionamento do evento esportivo (via canais a cabo ou *pay-per-view*) estão entre os principais negócios do mercado de revenda com o mercado consumidor (Operação 3, à direita).

Através da sua marca, o Grêmio concorre com inúmeras organizações esportivas ou não-esportivas o interesse de licenciamento pelas agências e empresas fornecedoras de material

esportivo. A partida disputada pelo clube divide a cobertura da mídia e a atenção dos espectadores com outros esportes (vôlei, basquete, formula-1), cabendo as emissoras definir qual é o grau de atratividade e retorno comercial das partidas do Grêmio, por exemplo, em relação ao Grand Prix de Vôlei.

O torcedor também é alvo principal do Mercado Intermediador Industrial. As empresas interessadas em utilizar o esporte como ferramenta de marketing patrocinam o Grêmio (Operação 2, à esquerda) visando obter a visibilidade necessária para atingirem seus objetivos de marketing (fortalecimento da marca, aumento de vendas e no reconhecimento da empresa) diante do mercado consumidor. A “operação 3, à esquerda” compreende as relações comerciais envolvendo o mercado intermediador industrial e o mercado consumidor.

Nesse mercado, a destinação de investimentos de patrocínio no esporte é disputada entre o Grêmio e um abrangente número de sociedades que podem oferecer a visibilidade necessária para a empresa patrocinadora. Considerando-se apenas o futebol brasileiro, são 46 as equipes (Séries A e B) que têm capacidade de dar um expressivo retorno de mídia aos patrocinadores.

O Grêmio, assim como os demais clubes do futebol brasileiro, busca concorrer em novos mercados para diversificar suas áreas de atuação e tornar-se menos vulnerável ao desempenho esportivo da sua equipe de futebol. Até fevereiro de 2007<sup>17</sup>, cogita-se que o Estádio Olímpico se tornará um complexo de entretenimento e comércio, com academias, lojas e restaurantes. Esse novo conceito de estádio já vem sendo utilizado pelo Clube Atlético Paranaense desde a reinauguração e modernização da Arena da Baixada<sup>18</sup>, em 1997, e têm trazido satisfatórios resultados financeiros. Para a remodelação do complexo do Olímpico, o Grêmio procura uma grande multinacional varejista disposta a investir em projetos, como a construção de um edifício-garagem de quatro andares com capacidade para receber até 1,5 mil carros e a instalação de uma casa de espetáculos (ao estilo da Credicard Hall, do Rio) no Ginásio David Gusmão, que está fechado há quase duas décadas.

---

<sup>17</sup> Fonte: Jornal Zero Hora, 12 de setembro de 2005. Caderno de Esportes.

<sup>18</sup> O Atlético Paranaense cedeu os direitos do nome do estádio a empresa Kyocera

### 6.2.1.1 O Cenário Atual

Clube de grande tradição no futebol brasileiro, o Grêmio vem passando por uma reestruturação administrativa, inclusive com a revisão do seu Estatuto. De acordo com o parecer do Conselho Fiscal, a dívida de R\$ 104 milhões (50% a curto prazo) e déficit mensal em torno de R\$ 500 mil podem inviabilizar a continuidade das atividades do tricolor. Somente os juros sobre montante devido correspondem a R\$ 9 milhões por ano<sup>19</sup>. Em pesquisa realizada pela *Casual Auditores*, o balanço financeiro do Grêmio na temporada 2003/2004 foi considerado o quinto pior em desempenho dentre os 19 clubes pesquisados.<sup>20</sup>

Nos últimos anos, a inconsistência administrativa refletiu no desempenho em campo, fazendo com que o Grêmio perdesse a sua capacidade de competir nos últimos dois anos. Em âmbito regional, o clube não conquista o campeonato regional desde 2001 inclusive, desde então, não chega as finais, algo raro até 1998. No cenário nacional, deixou a elite do futebol brasileiro pela segunda vez desde 1970, ano de criação do Campeonato Brasileiro.

O faturamento de 2004 foi 0,6% menor que os R\$ 24,6 milhões de 2003, porém em 2005 houve uma drástica queda de receitas devido à redução de exposição na mídia e o interesse de patrocinadores. Dos R\$ 900 mil mensais repassados pelo Clube dos 13 como direito de transmissão, uma das maiores fontes de receita, o Grêmio passou a receber somente a metade da cota em setembro de 2005.

Diante do péssimo desempenho técnico no início do ano e da necessidade extrema de retornar a elite do futebol nacional, o clube reforçou seus investimentos na equipe e comissão técnica. Atualmente, a folha salarial é quase R\$ 800 mil mensais, muito além dos R\$ 550 mil orçado para a temporada.<sup>21</sup>

Sem recursos para investir no time, o tricolor gaúcho busca na fidelidade de seu torcedor e em parcerias com empresários e clubes, alternativas para retomar suas conquistas.

No que se refere às dívidas com o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), está sendo encaminhado um projeto de lei que irá saldar esses débitos dos clubes brasileiros. Através da receita da Timemania, loteria com o uso da imagem das equipes, o Grêmio obterá uma nova fonte de renda e abaterá parte das pendências com o INSS. O Estatuto do Torcedor, vigente em

---

<sup>19</sup> Fonte: Jornal Correio do Povo, 30 de novembro de 2004.

<sup>20</sup> Fonte: Jornal Zero Hora, 22 de julho de 2005.

<sup>21</sup> Fonte: Correio do Povo, 20 de agosto de 2005. Coluna de Milton Bombach

2004, exigiu que o clube investisse recursos para se adaptar as novas normas (segurança e conforto) para atender seu público de torcedores. Em âmbito organizacional, o Grêmio encontra-se em fase de reorganização e busca formas alternativas para dar continuidade as suas atividades.

### **6.2.2 Pesquisa de Mercado e Sistema de Informação de Marketing**

Os torcedores são os consumidores mais visados pelas sociedades esportivas. O Grêmio deve ter consciência de que apesar do futebol ser um esporte popular, abrangendo as mais diversas ocupações, idade, sexo e classe social, há peculiaridades específicas dos torcedores. De acordo com Cardia (2004), nem todos os simpatizantes de um clube têm a necessidade de ver a vitória da equipe e a emoção no jogo como interesse primordial. O grau de envolvimento com o esporte determina qual o nível de comprometimento e interação emocional com a prática esportiva (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Existem àqueles consumidores fanáticos que se envolvem cognitivamente e emocionalmente com Grêmio. Além de serem frequentadores assíduos dos jogos da equipe (seja pela televisão, rádio ou presencialmente) e usuário dos produtos com a sua marca, demonstram ser plenos conhecedores do passado histórico do clube, suas lendas, seus atletas, as competições disputadas entre outros assuntos relativos ao tricolor gaúcho. Os jogadores são vistos como ídolos e o Grêmio como uma paixão, fazendo com que a necessidade e o interesse por acompanhar o clube vão além do entretenimento, avançando o campo das conquistas pessoais.

No entanto, no outro extremo, há um grupo de adeptos que considera o resultado final da partida menos relevante, pois busca no acompanhamento de um jogo do Grêmio suprir suas necessidades de entretenimento e sociabilidade. Seja reunindo-se com amigos para ir ao Estádio Olímpico ou em churrasco e bares, esses torcedores querem apenas se divertir durante os 90 minutos.

Há ainda os voluntários, segmento de pessoas ainda não representativa no país, que corresponde por àqueles contribuintes não-remunerados que auxiliam nas atividades do clube. No Grêmio, por exemplo, a torcedora Ema Coelho reúne artigos e documentos do tricolor desde sua fundação em 1903, colaborando nos últimos 22 anos para o memorial gremista.

O marketing do Grêmio trabalha com dados informatizados fornecidos pelo sistema operacional do clube. A assessoria de imprensa repassa ao departamento de marketing medidas atualizadas de mercado captadas através de entidades especializadas ou internamente, como cadastro de sócios, frequência de público. O Grêmio coleta ainda informações de seus torcedores no seu próprio *website*, no entanto, apenas 26% da população brasileira tem acesso à *internet*<sup>22</sup>. Sem dados suficientes para alimentar um sistema de informação de marketing (SIM), o clube acaba deixando de explorar eficientemente a potencialidade dos mercados em que atua.

Essa carência é confirmada por Cardia (2004) que afirma haver limitação de pesquisas e estudos acerca do comportamento do consumidor no futebol brasileiro. Ainda pouco se sabe sobre o perfil geral dos torcedores gremistas nos aspectos cultural, social, pessoal e psicológico.

De acordo com pesquisa Ibope/Lance, há uma predominância de crianças gremistas na faixa entre 10 a 15 de idade em relação ao rival, Sport Club Internacional. Enquanto 3,9% da população nacional nessa faixa etária torcem pelo Grêmio, a do Internacional representa a preferência de apenas 2,1%. Entre as justificativas a essa disparidade, pode estar o fato de que a última grande conquista colorada ocorreu em 1992 (Copa do Brasil). Desde de então, o Grêmio iniciou a colecionar títulos até 2001.

O torcedor colorado de 15 anos, Leonardo Fister, justifica o fato de sua turma escolar ser composta por 14 colegas gremistas e apenas nove colorados: “Quando nascemos, o Grêmio estava por cima” . A mesma explicação é dada por Eduardo Gurgel, 42 anos, colorado e pai de um gremista: “Os títulos da Era Felipão influíram na decisão dele. O que um pai pode fazer nessas horas?” .

---

<sup>22</sup> Fonte: Zero Hora, 17 de julho 2005.

### 6.2.3 Segmentação

Para Flávio Paiva, diretor do marketing gremista, o grande equívoco dos clubes é trabalhar o público como um só, ignorando as diferenças existentes entre os diversos tipos de torcedores. O público jovem é o principal alvo do marketing gremista. Em uma ação inédita e surpreendente, um modelo de camisa predominantemente preto foi elaborado pelos próprios torcedores e materializado pela direção. Utilizando-se da plena aceitação desse produto nesse segmento e da característica do fornecedor de material esportivo, a Puma, o departamento de marketing posicionou esse novo informe através de um plano específico, conforme explica Flávio Paiva:

A camiseta preta foi muito pontual, não vi esse tipo de fenômeno em outro clube. Visamos atender o torcedor jovem, tanto que o lançamento dela foi no Lilli Put, no Dublin, no Ocip e no Opinião (bares freqüentados pelo público jovem em Porto Alegre). A idéia foi de criar um conceito para a camiseta, sem patrocinador, para utilizar nas “baladas”. A Puma, há uns dois, três anos começou a ser tornar uma marca *fashion*, é uma bela grife. Para divulgação, adesivamos uma *Van* com o logo da Puma com djs e modelos, elaboramos *folderes* eletrônicos no *site* do clube, promoções. O Objetivo da ação não foi de gerar uma repercussão gigante, foi de criar conceito, o espírito da camiseta ser da balada.

Batizado de *Shadow NGT* e posicionado como estilo provocante, diferente e agressivo, o modelo preto comercializado desde setembro é considerado o responsável pelo aumento de 300%<sup>23</sup> nas vendas da loja do Olímpico. Conforme Rafael Moreira, gerente-executivo de marketing do clube, em semanas com jogos oficiais as vendas superam 300 peças.

Nos últimos anos, o público feminino também vem sendo mais explorado pelo departamento de marketing do Grêmio. Para atender às necessidades desse segmento que compreende 60% da torcida<sup>24</sup>, segundo dados estatísticos do clube, a linha de produtos femininos licenciados nas lojas Grêmio Mania têm sido ampliada. Camisas estilizadas, roupas de ginástica e de bijuteria, são alguns itens encontrados. A maior segurança e conforto (higiene e manutenção dos banheiros) são reivindicações feitas à direção para atrair ainda mais esse crescente público. Para Paulo César Verardi, ex-superintendente de marketing e comercialização, o futebol está deixando de ser apenas um reduto conservador de homens. Esse fenômeno também é notado por

<sup>23</sup> Correio do Povo, 30 de Outubro de 2005

<sup>24</sup> Correio do Povo, 28 de Março de 2004

Flávio Paiva: “O público feminino cresceu muito. No tempo que eu comecei a vir ao estádio, uma mulher na arquibancada ou de geral não podia entrar, mesmo acompanhada do namorado, hoje em dia é diferente”.

Nas partidas de futebol, o clube utiliza-se a sensibilidade ao preço como fator central de segmentação, oferecendo os benefícios de acordo com a faixa de preço que os torcedores estão dispostos a pagar. O torcedor avalia as opções de custo-benefício oferecidas e decide qual o setor e tipo de ingresso lhe melhor atenderá.

Para o consumidor que não está disposto ou não tem condições de pagar muito pelo ingresso há opção de assistir a partida sentando em um duro chão de concreto localizado no anel inferior do estádio atrás das metas (Geral) ou no centro (Arquibancada). Os frequentadores assíduos podem associar-se ao clube e acompanhar as partidas do setor das Sociais, garantindo certa “economia de escala” em relação à quantidade de jogos que comparece. Localizada no lado oposto da Arquibancada, possui assentos de concreto que amenizam o desconforto e melhora a visão do campo em relação aos setores populares. Os não-associados que desejam assistir os jogos no setor junto com amigos ou familiares que são sócios, podem adquirir os ingressos de Acompanhante de Sócio.

Os gremistas que podem pagar mais pelo maior conforto podem acompanhar as partidas em cadeiras metálicas cobertas situadas no centro e nas laterais do andar superior do estádio, permitindo uma ampla visão do campo e oferecendo uma proteção diante das intempéries, como chuvas e o sol forte no verão. Caso haja disponibilidade financeira e interesse, podem-se alugar assentos (metálicos de dimensões ligeiramente maiores que os convencionais) por períodos de 1 a 10 anos no setor localizados acima das Sociais.

Ciente da existência de torcedores que vão em pequenos grupos ao jogo, o Grêmio decidiu criar opções econômicas para esse tipo de segmento : planos de locação de cadeiras Amigos (mínimo de 4 pessoas) e Grupo Família (mínimo de 3 pessoas). Para aumentar a presença de público no setor das Cadeiras Locadas, o clube oferece um plano para empresas com descontos na alocação de no mínimo 4 cadeiras para os seus funcionários.

Entretanto, existem aqueles torcedores com grande poder aquisitivo que têm condições de locar os camarotes de luxo do Estádio Olímpico para usufruir o máximo conforto. Para esse segmento de luxo, o Grêmio disponibiliza para locação 40 camarotes de 10 lugares e 5 com 20



lugares, equipados com ar-condicionado, TV a cabo, com cadeiras estofadas, toailete privativo e frigobar.

Os planos de associação seguem o mesmo princípio de segmentação por custo-benefício e considera a faixa etária e a frequência em que se acompanha o time. Há a possibilidade de aquisição patrimonial do título de sócio para os residentes da capital e do interior cujos interesses são de usufruir a infra-estrutura do clube e participar politicamente do mesmo. Já para os frequentadores assíduos que almejam somente assistir aos jogos de forma mais econômica, o clube oferece o plano Sócio Torcedor Gremista ou os Sócios Estudantes Gremistas, possibilitando opções de pagamento condizente com suas necessidades. No segmento infanto-juvenil, há planos de Sócio Contribuinte para crianças entre 12 a 16 anos que possibilitam obter descontos nas escolinhas do Grêmio e Sócio Infantil (menores de 12 anos) que possibilita as crianças tricolores acompanhar os atletas até a entrada de campo em dias de jogos do Estádio Olímpico.

No entanto, existem públicos que o Grêmio ainda não consegue atingir, seja por falta de criatividade, interesse ou por conhecimento. Para Nilton Maia<sup>25</sup>, diretor de marketing do Vitória, a estrutura de marketing é enxuta na maioria dos clubes, ocasionando em uma negligência funcional com pouca utilização de ferramentas específicas para atingir segmentos diversos, principalmente o infantil. Assim como nos demais clubes brasileiros, oferecer produtos licenciados ao público de baixo poder aquisitivo é uma das grandes dificuldades do marketing gremista. Sem alternativas, o torcedor acaba comprando produtos falsificados e deixando de gerar receitas.

---

<sup>25</sup> Fonte: BENATO (2005), matéria EsportBizz.

#### 6.2.4 Posicionamento

Nas últimas décadas o Grêmio se posicionou nos mercados nos quais compete como sendo um clube de dimensões mundiais, utilizando o slogan “Campeão do Mundo” e, inclusive, adicionando duas faces do globo terrestre em conjunto com o seu símbolo (ver figura 6, A). Pode-se verificar esse posicionamento nos materiais publicitários veiculados pelo clube, que na maioria dos casos são espaços de divulgação da partida ou de informação relevantes aos seus conselheiros e sócios. Há um *outdoor* na entrada de Porto Alegre justamente para reforçar essa identidade do clube.

A conquista do título mundial que legitimou o direito de uso desse slogan é explorada continuamente como forma de valorizar e reforçar a marca Grêmio, inclusive em momentos no qual a equipe de futebol não obtém os resultados desejados, resgatando o orgulho e a grandeza do clube perante seu torcedor.

O slogan “Grêmio, nada pode ser maior” (ver figura 6, B) foi adicionado na medida em que o clube foi conquistando seus títulos nacionais na década de 90, acompanhando a trajetória vencedora do clube. Está presente em vídeos institucionais do clube, como no “Grêmio, 90 anos de glória”.

Desde a elaboração de um ranking geral de clubes nacionais pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em que o Grêmio consta como o primeiro colocado nota-se um enfoque do clube em se posicionar como historicamente sendo o melhor do Brasil. Apesar de ser questionado o critério de avaliação utilizado nessa classificação, o departamento de marketing explorou a imagem de “O primeiro do Brasil” (figura 6, C) com comprovação, visto que seu rival Internacional usou semelhante posicionamento durante décadas por estar em primeiro lugar no ranking de todos os Campeonatos Brasileiros. No entanto, o posicionamento do “Grêmio, Campeão do Mundo” ainda está presente na mente gremista, sendo o mais utilizado e identificado pelo clube.

Atualmente, o departamento de marketing tenta posicionar o Grêmio de acordo com a realidade na qual se encontra e visa, futuramente, projetar o clube como de referência na América Latina, conforme Paiva:

Dirias-te que o slogan ‘Com o Grêmio onde o Grêmio estiver’ retrata o momento do clube, indicando a fidelidade do torcedor. Nós estamos com a melhor média de público dos últimos anos. Nós queremos nos posicionar como líderes na América Latina, claro que nesse momento nós estamos na Série B, mas nosso objetivo e *benchmarking* é esse. Queremos nós posicionar como líder em termos de clube de futebol e como modelo de gestão de marketing e de instituição esportiva em geral, ou seja, conseguir efetivamente implementar todas as ferramentas de marketing que temos disponível para uma gestão dentro do clube de futebol que, te asseguro, não é uma tarefa muito fácil.

### Slogans de Posicionamento



Figura 6A.  
**Logo Campeão do Mundo.**  
Fonte : site do clube



6B. **“Nada pode ser maior”**  
Fonte : site do clube.



6C. **“1º do Brasil”** –  
Painel no Estádio Olímpico  
Fonte : [www.tetrabrazil.com](http://www.tetrabrazil.com)

Figura 6– Slogans de Posicionamento

## 6.3 PRODUTOS OFERECIDOS E AS ESTRATÉGIAS SOB O MIX DE MARKETING

Existem basicamente três principais formas de obtenção de receita a partir do torcedor: através da sua presença na partida de futebol no estádio (bilheteria), da aquisição ou aluguel de títulos de sociedade (planos de sócios) e da compra de artigos esportivos e outros utensílios com a marca do clube (produtos licenciados).

A abordagem do composto de marketing desenvolvida a seguir parte da identificação das ações de marketing para cada uma dessas atividades, com ênfase maior na renda obtida pela presença de público.

### 6.3.1 O EVENTO ESPORTIVO

O futebol é o produto principal do Grêmio e em cima deste busca, juntamente com os seus colaboradores, formas de comercializá-los. O clube posiciona o seu produto futebol como uma experiência a ser vivida e recordada na lembrança de seus torcedores, seja na busca de entretenimento, sociabilidade ou conquistas. Uma partida pode ser memorável pela emoção da disputa, pela importância do score final ou pela diversão proporcionada pelo ato de acompanhar a equipe juntamente com familiares e amigos. Portanto, é muito subjetivo determinar quais são os benefícios centrais para o jogo de futebol.

Atualmente, o clube disputa a Série B do Campeonato Brasileiro, torneio que contam com equipes de grande representatividade regional, embora não tenha a mesma importância no cenário nacional. Os torcedores gremistas acostumados a assistir as disputas contra adversários tradicionais, como Flamengo e Corinthians, agora estão “descobrendo” novos oponentes como Santo André e Marília. A disparidade entre os campeonatos pode ser verificada na diferença entre as médias de públicos. Enquanto na Série A é de 12.684 pessoas, na Série B a presença média do público é muito menor, aproximadamente 5.400 torcedores. Como consequência, o faturamento de bilheteria para os clubes da Série B é quase um terço (R\$ 41.579) da média de R\$ 117.760 que cada clube da Série A obtêm\*. <sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Fonte : Zero Hora , 25 de julho de 2005.

Apesar do nível técnico da partida não ser o mesmo da Série A, visto que a competição é disputada por jogadores de menor expressão ou de prestígio em declínio e por jovens em busca de afirmação profissional, existem outros fatores que exercem influências diretas ou indiretas sobre a percepção de valor pelo consumidor em relação ao evento esportivo.

O desempenho da equipe durante a competição e as perspectivas de conquistas, seja a disputa pelo título ou uma vaga para uma competição relevante, atraem o comparecimento da torcida. Como exemplo pode-se citar a crescente média de público gremista na Série B, a melhor dos últimos anos<sup>27</sup>: 17.954 pagantes por jogo, muito acima da média da Série A. O colunista Wianey Carlet utiliza-se dessa comparação: “Para o torcedor, não importa a grandeza da competição da qual participa o seu clube. A sua fidelidade não diminui. O que pesa, mesmo, é o objetivo a ser alcançado. E, obviamente, a qualidade da campanha desenvolvida”.<sup>28</sup>

As emissoras de televisão, proprietárias dos direitos de transmissão dos jogos do campeonato, definem as datas e horários das partidas em conjunto com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e optam pelas melhores alternativas comerciais. Assim sendo, o Grêmio é obrigado a disputar alguns de seus jogos em horários convencionais para o futebol, às 22h da noite (após a novela) ou às 18h de sábado ou domingo, por exemplo. Sabe-se que o inverno é rigoroso na região Sul, portanto, partidas realizadas em horários noturnos prejudicam a presença do público, sem contar que o horário tardio prejudica o trabalhador nos dias de semana.

No entanto, a representação física caracterizada pela aparência e a localização do estádio também exercem grande impacto sobre a definição do grau de atratividade do evento esportivo (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004). Portanto, o conforto das poltronas, a qualidade dos serviços, o estacionamento, a segurança, a acessibilidade aos ingressos e ao local do evento são atributos tangíveis influentes na percepção de valor do consumidor, no caso, o torcedor.

De acordo com o Ranking dos Estádios Brasileiro, publicado pela Revista PLACAR<sup>29</sup>, o Olímpico é o 3º melhor estádio do país, posição ocupada em conjunto com o Morumbi e o Maracanã. Com base na análise de 19 quesitos, o estádio obteve 70 pontos no total de um máximo de 190, ficando há apenas 2 pontos da Arena da Baixada.<sup>30</sup>

---

\* Obs. levou-se em consideração os jogos até a 14ª rodada.

<sup>27</sup> Sete dos dez jogos de maior arrecadação na Série B tiveram a presença do Grêmio. Fonte: Jornal Correio do Povo, 23 De Outubro de 2005.

<sup>28</sup> Jornal Zero Hora, 22 de outubro de 2005. Colunas Esportes, Wianey Carlet.

<sup>29</sup> Ranking dos Estádios. Disponível em : < <http://placar.abril.com.br>> . Acessado em: 22/04/2005.

<sup>30</sup> Por essa pesquisa ter sido feita em 2003, algumas alterações podem ter ocorrido, principalmente após as adaptações necessárias diante da vigência do Estatuto do Torcedor.

Apesar da boa colocação na pesquisa, o Olímpico ainda não oferece o conforto desejado, principalmente no anel inferior do estádio – onde se localiza a Arquibancada e Social -. Os espectadores sentam-se sobre o piso duro de concreto e tentam amenizar o desconforto com a utilização de almofadas ou até mesmo jornais. A presença constante de vendedores ambulantes movimentando-se entre os estreitos espaços entre as fileiras de torcedores atrapalha a visão do jogo, inclusive no setor das cadeiras.

Nas partidas de maior público, muitos torcedores têm que assistir a partida de pé, pois não há espaço suficiente no já espremido espaço dos setores populares. Para evitar esse tipo de aglomeração, o Estatuto do Torcedor forçou os clubes a demarcarem e a numerarem os locais físicos em que cada espectador deve sentar. Em dias de tempo instável convém ao torcedor chegar com antecedência ao local do jogo para garantir assentos secos, já que apenas 60% dos lugares são cobertos. Há ainda problemas de infiltração na cobertura do estádio, resultando na oxidação de algumas cadeiras metálicas do anel superior.

O estacionamento dentro dos limites do estádio não tem capacidade suficiente para abrigar os veículos dos seus torcedores. Atualmente, há apenas 700 vagas que, geralmente, são utilizadas por conselheiros e diretores do clube, sócios, jogadores e comissão técnica. Os demais torcedores são obrigados a deixar seus automóveis nas imediações do Olímpico, em postos de gasolina e estacionamentos privados ou informais (flanelinhas) em vias públicas que, apesar de caros (entre R\$ 5 á R\$ 10) não oferecem a segurança necessária contra a depredação, roubo e furto. Enquanto a proporção ideal é de 1 vaga para cada 6 espectadores, o Olímpico dispõe de 1 para 48, ou que demonstra a demanda não suprida de mais de 5 mil usuários de veículos próprios. Ciente dessa dificuldade, o clube pretende em breve, erguer um edifício-garagem de quatro andares, com espaço para feiras, e capacidade para receber até 1,5 mil carros (no local utilizado pelas categorias de base).

Para atender o torcedor que não possui veículo próprio, há seis linhas de ônibus (T6, T5, T2, TV, Praia de Belas e Jardim Vila Nova) que fazem o transporte público a partir das diversas zonas da capital até o Estádio Olímpico, no Bairro Azenha. Em dias de jogos de maior repercussão, as empresas de transporte público disponibilizam 20 ônibus extras para o itinerário de uma linha especial que passa pelas principais avenidas da cidade.

---

A segurança vem sendo aprimorada nos últimos anos. A direção gremista excluiu os subsídios das torcidas organizadas, apontadas pela Brigada Militar com uma das responsáveis pela violência nos arredores do Olímpico. Para se adaptar às exigências do Estatuto do Torcedor, o Grêmio precisou investir em câmaras de segurança para viabilizar o monitoramento do público presente<sup>31</sup> e assim facilitar a identificação dos responsáveis por vandalismo e brigas nas arquibancadas. A contratação de um seguro de acidentes pessoais aos torcedores portadores de ingresso e a obrigatoriedade da disponibilização de um médico e dois enfermeiros, além de uma ambulância para cada dez mil torcedores presentes à partida, foram outras normas do Estatuto que asseguram o direito ao torcedor.

#### 6.3.1.1 Estratégias de Preço

Considerando-se o evento esportivo uma atividade complexa e predominantemente composta por atributos intangíveis, a determinação do preço a ser pago pelo consumidor através da aquisição do ingresso é ainda muito subjetiva. Ao contrário do que ocorrem nos demais mercados, onde os métodos de precificação são baseados em aspectos mensuráveis (margem de contribuição, de rentabilidade, custo), nos esportes o preço é estabelecido a partir do valor justo a ser pago a partir com base na percepção que a organização tem, conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004).

A estratégia de preço praticada pelo Grêmio em seus jogos é baseada exclusivamente no “preço referencial” praticado historicamente pelo clube e demais participantes do campeonato. Desde 1994, ano de implementação do Plano Real, cujo sucesso foi de estabilizar a inflação brasileira, o Grêmio manteve o valor base de R\$ 10,00 para o setor popular (Arquibancada) como parâmetro para os demais ingressos, como as Cadeiras Central e Lateral (R\$ 20 e R\$ 15, respectivamente). No entanto, não é levado em consideração os custos indiretos como a dificuldade de estacionamento, o engarrafamento, o horário do jogo, entre outros. Os atributos tangíveis do produto, como a localização e conforto do setor em que o espectador deseja assistir a partida, influem no preço cobrado.

---

<sup>31</sup> Estatuto do Torcedor, artigo 3º.

Os objetivos de marketing (fator interno), que na maioria das vezes visam atrair a presença maciça de sua torcida ao estádio para apoiar o time, também são considerados na metodologia de formação de preço.

O preço social é uma prática do clube para que todos os segmentos possam acompanhar as atuações de sua equipe no estádio. O setor da Geral, por exemplo, foi criado nos últimos anos com a finalidade de facilitar o acesso aos jogos do tricolor a um segmento de baixa renda e aumentar a presença de público em suas partidas como mandante. Com valor do ingresso estipulado a R\$ 5, a Geral é o setor que apresenta a maior taxa de ocupação nos jogos do Grêmio. As crianças até 12 anos têm acesso livre ao Olímpico, nos setores do anel inferior (Geral, Arquibancada e Social), já os idosos pagam somente 50% do valor para os setores das Cadeiras, conforme disposto no Estatuto do Idoso.

Há ocasiões em que aspectos intangíveis passam a compor a formação de preço do ingresso, sendo geralmente expresso pelo grau de importância da competição disputada e em que estágio desta o time se encontra. Esses atributos influenciam diretamente na demanda por assentos no estádio, cabendo ao clube atuar no composto de marketing mais flexível no marketing esportivo, o preço, para regular com a oferta. Pode-se verificar essa premissa na medida em que a equipe vai se aproximando das etapas decisivas do campeonato, evidenciando-se nas competições sul-americanas. Ciente do aumento na percepção de valor que o torcedor está disposto a pagar por aquela partida, o clube reajusta o preço cobrado em alguns setores do Estádio Olímpico conforme atesta Flávio Paiva: “Nós temos como referência sempre o que foi praticado nos outros jogos, dos outros clubes. O que acontece é que em alguns jogos há mudanças. Lei da oferta e procura. Se o clube entre em uma fase em que há um clamor maior, é natural que isso reflita no valor do ingresso”. O inverso ocorre nos momentos em que o Grêmio encontra-se em uma posição desconfortável no campeonato em disputa, necessitando de apoio da torcida. A primeira ação tomada é a redução dos preços, como forma de atrair o público.

No entanto, a crise financeira interna está modificando um pouco as estratégias de preço praticadas pelo clube. Embora o Grêmio esteja disputando um torneio teoricamente menos atrativo, a Série B, o clube não tem condições de reduzir o valor da entrada. O torcedor continua pagando o mesmo preço por um produto inferior, visto que a tradição e o nível técnico dos adversários encontra-se aquém dos clubes participantes da Série A. A mudança no valor do produto futebol gremista é expressa no comentário do leitor Fernando de Oliveira Santurião, de



Porto Alegre, reproduzida no jornal Correio do Povo de 28 de maio de 2005: “R\$ 10,00 para assistir a Grêmio e Náutico é um absurdo. Afinal, é final de mês e, depois de contas pagas e compromissos honrados, sobra quase nada. Depois, é um jogo de 2ª divisão e, portanto, não se pode querer cobrar ingresso de 1ª”.

#### 6.3.1.2 Canais de Distribuição

O evento esportivo é distribuído por diversos canais que permitem ao público gremista acompanhar os jogos de formas variadas. Através dos veículos de comunicação como televisão, rádio, Internet e via telefone celular, os torcedores podem obter imagens, sons e notícias em tempo real do andamento da partida, até mesmo a longas distâncias do local de jogo.

O Grêmio é responsável apenas pela distribuição física dos ingressos para os torcedores que optam por comparecer presencialmente ao Estádio Olímpico, cedendo os direitos de distribuição de imagens as emissoras de televisão.

A venda de ingressos nas bilheterias do estádio está disponibilizada ao público em três pontos do Complexo do Olímpico: nas proximidades do setor da Arquibancada (o guichê da Avenida Carlos Barbosa), da Geral (Avenida Cascatinha) e no Largo dos Campeões (Social). Para aqueles que desejam adquirir antecipadamente, há a possibilidade de comprá-los na loja Grêmio Mania do Olímpico, no supermercado Zaffari Cavallhada, na Pizza Hut Praia de Belas e no *shopping* Iguatemi e nos pontos do Descontão Farmácias, para os torcedores da Região Metropolitana (Cachoeirinha, Canoas, Esteio e Sapucaia do Sul).

Apesar da distribuição dos ingressos ocorrer de forma exclusiva a esses pontos de venda, a partida de futebol (produto vendido) não é considerada *premium*, contrapondo Kotler e Armstrong (1998) que exemplificam esse tipo de canal para produtos de extrema qualidade.

Em partidas de público superior a 10 mil pessoas, média do clube nas competições nacionais, inicia-se a identificar problemas em relação ao fluxo de torcedores nas filas das bilheterias e nos próprios portões de acesso aos setores, principalmente nas populares Geral e Arquibancada. No entanto, o problema se agrava na medida em que aumenta a presença de público, sendo necessária a presença efetiva da Brigada Militar para organizar e conter os torcedores. Atualmente, o clube dispõe de apenas um guichê de ingressos para cada 5 mil espectadores, longe da proporção ideal de 1 para 200.

Ciente da provável presença em massa do torcedor para as partidas decisivas, cambistas oportunistas adquirem grande parte dos ingressos para revendê-los por mais de 200% de ágio (a lei determina que pode ser cobrado até 25%), dependendo da importância do jogo. Mesmo que o clube já tenha tentado estipular limites de ingressos para pessoas físicas, não há fiscalização e o torcedor acaba sendo prejudicado. Muitos não têm como se deslocar até as bilheterias para adquirir seus ingressos antecipadamente. Na final da Copa do Brasil entre Corinthians e Grêmio, em 2001, por exemplo, torcedores enfrentaram em média 4h de fila para adquirir seu ingresso. O Flamengo em parceria com o site "ingresso fácil" ([www.ingressoFacil.com.br](http://www.ingressoFacil.com.br)), por exemplo, vende ingressos (exceto cadeiras cativas) para os seus 17 jogos no Campeonato Brasileiro 2005, pela Internet. Com preços mais atraentes (metade do preço), com a necessidade de fornecer o seu CPF, e o limite de quatro ingressos por pessoa, dificulta o trabalho dos cambistas<sup>32</sup>.

Apesar da introdução de cartões magnéticos no final da década de 90, em substituição ao ingresso de papel, a falsificação ainda é um problema que afeta os clubes de futebol. A concentração no Estádio visa reduzir custos, visto que a presença de intermediários na distribuição encareceria o preço do ingresso.

### 6.3.1.3 Ações Promocionais

Conforme Szymanski e Kuyper (1999), há uma forte relação entre a lucratividade dos clubes e seu desempenho em campo. O sucesso do time no torneio aumenta a atratividade do jogo por parte dos torcedores, da mídia e dos patrocinadores, além de valorizar os atletas e os demais profissionais do clube. Portanto, o bom desempenho da equipe na competição é a melhor promoção do jogo de futebol, caso o contrário, o clube deverá elaborar estratégias que tornem seu produto atraente.

Na maioria dos casos, as ações promocionais praticadas pelo Grêmio concentram-se na redução de preços das entradas para determinadas partidas como, por exemplo, em algumas partidas do Campeonato Brasileiro de 2003 e de 2004. O Grêmio incentivou a presença de público ao oferecer ingressos com desconto de 50% na pizza da Pizza Hut ou concedendo o direito do torcedor portador da entrada levar um acompanhante.

---

<sup>32</sup> Fonte : EsporteBizz .

Ciente do impacto do preço como fator crítico de determinação da frequência do torcedor ao estádio, o departamento de marketing elabora pacotes promocionais para os jogos do Grêmio no Olímpico nos torneios nacionais. Na Série B de 2005, o gremista interessado nessa promoção poderia assistir oito partidas por R\$ 60,00, resultando em uma média de apenas R\$ 7,50 por ingresso. Essa prática vem funcionando na Europa há décadas, onde clubes como o Real Madrid e o Barcelona comercializam seus carnês de partidas da temporada, garantindo uma receita antecipada. O próprio Grêmio já utilizava a venda de pacotes promocionais na fase inicial da Copa Libertadores (1997-98 e 2002-03), premiando os adeptos com uma camiseta oficial do clube.

É de praxe do departamento de marketing dos clubes brasileiros posicionar a partida do dia como única e a mais importante da competição. Auxiliados pelos veículos de comunicação que caracterizam a partida como “O jogo da reabilitação”, “O jogo da classificação” ou como, no jargão popular, “O jogo de vida ou morte”, o clube tenta chamar a atenção da torcida. A super valorização do adversário é outra prática adotada, enaltecendo a tradição e a rivalidade da disputa.

No confronto entre Grêmio e Vitória pela Série B de 2005, a promoção do dia era de R\$ 5,00 para os setores populares e R\$ 20 nos demais, valor considerado alto para uma partida de futebol. Apesar de estar somente na 11ª rodada do campeonato (de 21 no total), o marketing do clube e a imprensa promoveram o jogo como sendo um clássico entre dois campeões nacionais, que valia a permanência entre as oito equipes melhores do torneio (posição que garante vaga para a fase seguinte). Foi grande a mobilização da torcida que compareceu em 33.268 pessoas e gerou uma renda R\$ 253.946 ao Grêmio.

Através dos programas "Escola Vai ao Jogo", "Cônsul Escolar" e "Estudante Gremista" supervisionados pelo Departamento Consular Escolar, o Grêmio incentiva os jovens estudantes gremistas a frequentarem o Estádio Olímpico e a divulgarem a paixão pelo clube. Essas atividades consistem na visita ao estádio em dia de jogos e divulgação de eventos pelos estudantes colaboradores identificados com o tricolor gaúcho. Através do programa *Tour Tricolor*, coordenado por Paulo Roberto Sampaio, o Estádio Olímpico recebe mais de 2 mil visitantes mensais.

Para o segmento feminino, há isenção de ingresso para as torcedoras em ocasiões especiais, como o Dia das Mães e o Dia Internacional da Mulher. Conforme regulamenta o

Estatuto do Torcedor, o Grêmio comunica aos seus torcedores informações referentes aos jogos (horário, preços, acessos, adversário) e competições disputadas através do seu *website*. O clube disponibiliza as fichas de todos os atletas e comissão técnica, desde o departamento profissional até as equipes juvenil, permitindo que os torcedores conheçam um pouco mais de seus ídolos. Assim sendo, pretende-se estimular o interesse dos torcedores em acompanhar as atividades ou adquirir produtos relacionados com o Grêmio.

#### 6.3.1.4 A Publicidade

Os veículos de comunicação dependem de fatos geradores de notícias para que possam desenvolver suas atividades de informação pública. O futebol, paixão nacional, é um esporte que desperta grande interesse, sendo uma das maiores fontes de reportagens, justificando-se, portanto os motivos pelos quais os clubes de futebol do país têm grande cobertura e publicidade em torno de suas atividades. Como o objetivo primordial é suprir de informações seus públicos (telespectadores e ouvintes), conseqüentemente, a mídia acaba facilitando a comunicação entre clubes e torcedores.

Diariamente, encontra-se na totalidade dos jornais do Rio Grande do Sul notícia referente ao Grêmio. No Zero Hora, a cobertura pode abranger mais de duas páginas em dias de jogos, no Correio do Povo as notícias estão na última página como forma de promover o jornal, assim como O Sul e o Diário Gaúcho. O futebol é sempre destaque, sendo usado como forma de atrair o leitor para adquirir o periódico.

Através dos noticiários do rádio, o público mantém-se constantemente informado sobre a rotina do Grêmio, os próximos adversários, a situação do campeonato e questões referentes ao jogo, como preço, horário, data, entre outros. Talvez, o mais atraente para o ouvinte, seja os debates futebolísticos com a presença de jornalistas, treinadores, atletas e torcedores em geral. O “Sala de Redação”, tradicional mesa redonda composta por ícones do jornalismo gaúcho, como o Professor Ruy Carlos Osterman e Paulo Sant’Anna, favorece a continuidade do jogo anterior ou posterior como assunto nas rodas de conversas nos mais diversos locais da cidade.

No meio televisivo, também há uma farta programação esportiva com reportagens acerca dos acontecimentos antes, durante e após a realização das partidas, oferecendo um grande montante de informação, gols e imagens do clube. Como exemplo, em âmbito regional, pode-se

destacar o Camisa 2 (Rede Guaíba), o Bate-Bola (TV-Com) e o Pampa Esportes (Rede Record) como programas de debate esportivo.

A mídia digital vem se tornando colaboradora eficaz na divulgação das partidas do Grêmio. Desconsiderando os *website* do clube, existem portais que prestam informações atualizadas e instantâneas ao torcedor, sendo a maioria destes pertencentes às emissoras de rádio-*tevé*. No entanto, sites de comunidade virtual, como *Orkut* ([www.orkut.com](http://www.orkut.com)), proporcionam uma publicidade segmentada, pois as mensagens são trocadas entre os torcedores gremistas em uma área virtual exclusiva e reservada para os adeptos do Grêmio.

#### 6.3.1.5 Práticas nas Relações Públicas

As Relações Públicas tem como função o desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos do clube, objetivando a obtenção de publicidade favorável. Entende-se por público do Grêmio, os membros da imprensa, os integrantes da comissão técnica e administrativa do adversário, o patrocinador, o fabricante de material esportivo, as confederações nas quais o clube faz parte, os empresários de atletas e os próprios torcedores.

O Estatuto do Torcedor obrigou as organizações do futebol a disporem de um serviço de atendimento ao torcedor para que este pudesse fazer reclamações, sugestões, emitir opiniões, elogios e críticas relacionada ao clube. Desde 2004, ano de vigência legal, o Grêmio estabelece na entrada pelo Largo dos Campeões, a Ouvidoria ou Serviço de Atendimento ao Torcedor (SAT), tendo como objetivo primordial captar o *feedback* para aperfeiçoar as relações entre o clube e os associados, torcedores, imprensa e a comunidade em geral. Para contatar a Ouvidoria, basta preencher o formulário disponibilizado no *site* do clube ou telefonar em horário comercial.

A relação com a imprensa também é fundamental para a imagem do clube e para a promoção do evento esportivo. Atualmente a imprensa tem a sua disposição 26 cabines duplas fixas e mais 50 cabines provisórias equipadas com mais de 300 linhas telefônicas, além de duas salas de imprensa e duas salas para entrevistas coletivas. Recentemente, o Grêmio firmou um contrato de parceria com a empresa BrasilTelecom para a implantação da tecnologia *WiFi*, ou *Wireless Fidelity*, que permite o acesso à Internet em alta velocidade sem a necessidade de fios

ou cabos para conectar o equipamento, permitindo maior agilidade para repórteres e fotógrafos durante as coberturas jornalísticas no estádio Olímpico<sup>33</sup>.

No entanto, além de dispor uma infra-estrutura bem equipada, o clube deve disponibilizar atletas e demais membros para atender os jornalistas e repórteres. O relacionamento com a mídia é complicado principalmente em momentos de crise interna do clube. As discussões entre integrantes da equipe podem se tornar públicas e dificultar ainda mais o ambiente de trabalho.

Com o objetivo de concentrar esforços para a classificação na fase final da Série B de 2005, a direção limitou para duas as entrevistas semanais do seu treinador, Mano Menezes, e estabeleceu a disponibilidade de apenas três atletas para atender a imprensa após os treinos. A superexposição dos jogadores e do técnico na mídia prejudicava o time na medida em que a repetição de alguns temas polêmicos com insistência afastava-os do foco principal, o futebol, conforme justificativa da direção gremista. No entanto, estão nas respostas fornecidas e nas críticas públicas feitas pela comissão técnica, as razões extra-oficiais levantadas pela imprensa acerca dessa atitude do clube, principalmente após a crítica de seu treinador ao atleta Anderson.<sup>34</sup>

A suposta pressão que a mídia estaria fazendo sobre os atletas gremistas é negada por um dos líderes do grupo, o volante Sandro Goiano: “A imprensa não chuta a bola ou faz gol. Pelo contrário, até ajuda chamando mais gente para o estádio. Não é uma decisão nossa, mas são ordens e temos que acatar”, afirma o jogador.

Para Mário de Souza, colunista de Zero Hora, o Grêmio está prejudicando seu público ao restringir o acesso à informação para a mídia:

Um clube tem todo o direito de estabelecer uma cartilha para o relacionamento com a imprensa, como já fizeram outros. O que espanta é ver o Grêmio tomar um rumo oposto ao recomendável nestes tempos de valorização do marketing e da ocupação de espaços. Qualquer especialista no assunto diz que hoje um produto deve buscar o máximo de divulgação possível e conquistar o consumidor para, no fim, ter lucro. O Grêmio, ao contrário, quer limitar a sua exposição e a de seus profissionais. Deve ser alguma estratégia revolucionária de marketing.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Fonte : Correio do Povo , 25 de Maio de 2005.

<sup>34</sup> Fonte : Correio do Povo, 27 de Julho de 2005.

<sup>35</sup> Fonte : Zero Hora 28 de Julho de 2005. Bola Dividida.

### 6.3.2 Serviços Disponibilizados no Estádio

Conforme Cardia (2004), no Brasil é comum o torcedor chegar ao estádio e deparar-se com um bar sujo e caro, que oferece cerveja e refrigerante quente. Em locais onde se vendem alimentos, a falta de higiene faz com que o torcedor pense duas vezes antes de comprar qualquer coisa.

A comercialização de mercadorias nas dependências do estádio Olímpico em pouco difere da caracterização do autor. O torcedor paga um preço alto em relação ao que pagaria em um estabelecimento comercial por um produto de menor valor agregado.

Ao todo são 34 bares para atender a demanda dos torcedores, principalmente no intervalo das partidas. Durante a partida, vendedores ambulantes circulam entre as arquibancadas e cadeiras oferecendo alimentos como picolés, pipocas, doces e salgados e bebidas – whisky, café, refrigerantes e cerveja. Geralmente, nesse percurso perde-se a qualidade de consumo de algumas mercadorias, como o refrigerante – que fica quente e sem gás - e a pipoca – torna-se dura e fria -.

A pouca variedade e qualidade dos serviços de alimentação, somados a falta de higiene nos sanitários e a dificuldade em encontrar vagas em estacionamentos seguros, impossibilitam a plena satisfação dos torcedores. O público de maior capacidade econômica de compra não tem mercadorias disponíveis no Estádio Olímpico condizentes com o seu grau de exigência. Para Cardia (2004), a disponibilização de maior conforto agrega valor ao seu produto e atrai públicos de maior poder aquisitivo, resultando no aumento dos gastos com mercadorias comercializadas nas dependências do estádio, desde que haja opções de qualidade oferecida a esse público.

Visando qualificar os serviços disponíveis no estádio, o Grêmio negocia com duas redes de lancherias a concessão de venda de alimentos em dias de jogos. Cogita-se que a distribuição de bebidas ficará sob a responsabilidade de um conhecido bar e promotor de eventos na Capital. Além disso, o clube busca investidores para a remodelação completa dos bares e dos banheiros (66)<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Fonte : Zero hora , 26 de setembro de 2005.

### 6.3.3 O Plano de Sócios

Para atender seus diversos públicos e perfis de torcedores, o Grêmio oferece diversas vantagens de acordo com o tipo de plano escolhido. Basicamente, a maioria dos sócios e proprietários de cadeiras (Locada, Especial ou Empresarial) recebe um cartão social personalizado que dá direito ao livre acesso ao memorial Hermínio Bittencourt (Museu de Troféus do clube) e a todos os jogos sem ter de pagar ingresso e enfrentar filas no Estádio Olímpico Monumental, benefícios centrais do plano de sócios. No caso do Sócio Torcedor Gremista, há a necessidade de pagamento da metade do valor da entrada para assistir as partidas de arquibancada ou de cadeira lateral.

Dependendo do plano de sociedade, há os benefícios do desconto para inscrição nas escolinhas de futebol e nos demais esportes olímpicos e recreativos (atletismo, judô, vôlei), além de vantagens na aquisição dos produtos do clube disponibilizado nas lojas Grêmio Mania. Os sócios infantis (idade inferior a 12 anos) podem acompanhar os atletas na entrada da equipe em jogos realizados dentro do Estádio Olímpico.

Nos títulos patrimoniais, o proprietário tem o direito de votar e ser votado, de acordo com as normas do estatuto social do clube, e incluir dependentes para que estes também tenham o acesso à sede recreativa da Ilha Grande dos Marinheiros e de usufruir as piscinas do clube durante a temporada.

O clube costuma presentear os torcedores com uma camisa oficial caso estes paguem as 24 mensalidades sem interrupções. Para o Sócio Estudante Gremista (matriculado em uma instituição de ensino e com idade inferior a 21 anos), o pagamento da manutenção anual pelo período de cinco anos consecutivos garante o direito a um título proprietário sem o pagamento de taxa de aquisição.

Os interessados em associar-se ao Grêmio podem se inscrever na própria secretaria do quadro social gremista no Complexo do Estádio Olímpico<sup>37</sup> ou via *website* do clube, na Internet. Desenvolvido para oferecer maior comodidade e facilidade ao torcedor, o portal do gremista tem uma área exclusiva que explicita detalhadamente os benefícios, formas de pagamento e cobrança

---

<sup>37</sup> Atendimento ao público está aberto das 8h30 às 19h45min nos dias da semana e nos sábados, até 12h.



de cada tipo de plano de sócio. Os associados recebem pelo correio a carteira de sócio com a qual poderão freqüentar os jogos e demais áreas sociais do clube.

Diante da necessidade de captar recursos em curto prazo e com dificuldades financeiras, o Grêmio, através de seu departamento de marketing e de finanças, desenvolveu uma campanha para ampliar o quadro de sócios em 2005. Para atender esse objetivo de marketing, houve a necessidade de revisão dos preços dos planos oferecidos anteriormente. Estipularam-se valores e formas de pagamento diferenciado de acordo com as possibilidades econômicas e benefícios de cada segmento de torcedores.

A receita proveniente da comercialização de títulos de sociedade poderia ser maior diante do tamanho da torcida do clube, conforme atesta as projeções de 30 mil novos sócios feitas pelo colunista Hiltor Mombach. No futebol, diferente do que ocorre nas demais atividades, é complexo precificar com base em custos e estabelecer uma margem de lucro (*markup*) através do ponto de equilíbrio. Cabe nesse caso ao clube fixar um preço social e de recuperação parcial de custos.

Os torcedores que desejam ser sócios-patrimoniais do clube podem optar pela aquisição do título por R\$ 300,00 à vista ou parcelar em 29 vezes de R\$ 35,00. Há a opção do torcedor desembolsar entre R\$ 20,00 (Sócio Estudante) e R\$ 15 mensais (Sócio Torcedor) para se associar e assistir todos os jogos da equipe, valor equivalente a aproximadamente 2 jogos de Arquibancada.

Essa estratégia do Grêmio em garantir uma receita fixa mensal maior, tornando os seus torcedores associados, pode ser percebida no reajuste do preço dos ingressos apenas de Acompanhante de Sócio. Até o ano de 2004, o valor cobrado pelo setor era equivalente ao preço da Cadeira Lateral, porém atualmente está 50% mais caro, sinalizando um interesse em valorizar o setor das Sociais.

A questão econômica foi fator significativo para o estudante de Administração de Empresas Alexandre Alles se tornar sócio. Além da vantagem de não ter de sair cedo de casa para evitar enfrentar fila na comprar de ingresso, principalmente em jogos importantes, Alles considera vantajoso ser associado do clube (depoimento concedido via e-mail):

Associei-me ao Grêmio, pois já que eu assisto a quase todos os jogos do time no Olímpico, acaba valendo a pena financeiramente se associar. Por R\$ 25 mensais e o clube disputando no mínimo 2 jogos por mês, o ingresso acaba saindo por R\$ 12,50 a cada jogo para ir de Social, muito abaixo dos R\$ 20 por partida no setor. Além deste motivo, eu também me associei para ajudar o clube, que tantas alegrias me deu, ainda mais em um momento difícil como este.

Ciente do momento de dificuldade, o departamento de marketing promoveu a campanha de sócio através de um apelo emocional aos torcedores gremistas, a partir da valorização do passado glorioso do Grêmio. Explorando a imagem de integrantes da comissão técnica, cuja história de vitórias mistura-se com a do próprio clube, com o até então técnico Hugo de Leon e o diretor de futebol Mário Sérgio Paiva (ambos campeões mundiais em 1983), pretendia-se mobilizar a comunidade gremista com resumidamente a seguinte mensagem: “O Grêmio ainda é grande e precisa da ajuda de todos, inclusive a de seus torcedores, para voltar a ter uma equipe condizente com sua grandeza”

O desempenho da equipe influi diretamente no número de aquisição de sócios, dificultando a manutenção de torcedores no quadro social. É nesse sentido que área de marketing tem elaborado estratégias, conforme o diretor, Flávio Paiva :

A questão de sócios nos clubes brasileiros (de futebol) é muito complicada mesmo. Se o time está indo bem, há procura pelos planos sociais; se o time está indo mal, o número de sócios cai bastante. Então, o que estamos procurando primeiro, mostrar a valorização do sócio como um ativo importante do clube até com o sentido de gerar fluxo de caixa. Depois que ele se associou e a gente procura valorizar esse relacionamento com nosso torcedor.

O departamento de marketing tem desenvolvido várias ações voltadas para a valorização do sócio, destacando-se o aumento dos preços para os ingressos de Acompanhante de Sócio, os sorteios de passagens aéreas para jogos do time fora de Porto Alegre, convites em jantares com jogadores e conselheiros, sorteios de uniformes e de outros produtos. No confronto contra o Avaí válido pela segunda fase da Série B<sup>38</sup>, por exemplo, a direção gremista subsidiou, para cerca de 80 associados sorteados, viagens e ingressos para assistirem ao jogo no estádio da Ressacada, em Florianópolis. Há promoção em que os sócios são contemplados para assistir a um jogo nos camarotes do Olímpico, recebendo brindes e alimentação.

Contando inclusive como o apoio de cronistas e jornalista que divulgam e incentivam os torcedores a contribuir com o Grêmio, esperava-se um grande número de adeptos ao plano de novos associados. O experiente conselheiro e dirigente do clube, Túlio Macedo, acreditava que uma campanha bem elaborada pelo departamento de marketing poderia duplicar o número de associados.

---

<sup>38</sup> Fonte : Correio do Povo, 6 de Outubro de 2005.

Embora houvesse grande procura inicial pelos planos, o clube não estava apto a atender a quantidade de informação demandada de informações. A dificuldade de comunicação com o Departamento Social, a desinformação a respeito da efetivação do cadastro via Internet, a demora na entrega das carteiras sociais e os problemas operacionais de cobrança frustraram uma parcela de sócios gremistas.

Essa carência de estrutura adequada para o atendimento eficiente ao torcedor foi um dos principais motivos para a queda da procura desse tipo de produto, logo após o seu lançamento, conforme concorda Mário Souza<sup>39</sup> (colunista da Zero Hora): “Na minha modesta opinião, eles (Grêmio) não se prepararam convenientemente. Lançaram a campanha, a torcida respondeu, mas eles não conseguiram absorver todos os apoios. Passado aquele momento de euforia, deu regressão de expectativa”.

Apesar do sucesso inicial, estima-se que a campanha não tenha ultrapassado o número de 6 mil novos associados, somando-se ao 11,5 mil existentes (dados de agosto de 2005). No entanto, deve-se ressaltar que a ascendente campanha da equipe gremista no mês de setembro e a classificação para a fase final da Série B podem ter ocasionado um incremento no número de sócios.

Estima-se que, com mais 40 mil associados, o futebol do clube se tornaria auto-sustentável. Para quadruplicar o quadro de sócios e atingir tal número, o Grêmio planeja aumentar o conforto do torcedor associado através da substituição dos atuais bancos de concretos das Sociais por 16 mil novas cadeiras de PVC numeradas. Além disso, o marketing gremista pretende oferecer mais alternativas e benefícios aos associados para mantê-los mais tempo como sócio. Sobre as melhorias na infra-estrutura do clube, Flávio Paiva posiciona-se:

Estamos trabalhando nesse sentido, a equipe de marketing ainda é muito nova, o objetivo é rigorosamente esse: conseguir oferecer vantagens aos sócios, vantagens de tal forma que mesmo com a falta de jogos ou o insucesso do clube não afete tanto como realmente afeta. O Grêmio está tentado desvincular a questão econômica e manter o sócio cativo.

---

<sup>39</sup> Conforme opinião expressa via e-mail em 14. jun.2005

### 6.3.34 Os Artigos Esportivos

Os artigos esportivos são os produtos mais procurados pelos torcedores e merecem diferenciação dos demais itens licenciados. Além fornecer material esportivo aos atletas do Grêmio (exceto as chuteiras e luvas), a Puma tem o direito de comercializar esses artigos junto ao público consumidor.

As motivações de compra de um artigo esportivo são subjetivas. Um torcedor pode desejar obter uma camiseta pela qualidade do tecido para a prática do futebol (benefício básico), pela atratividade do layout e das cores (colecionadores) ou para fazer parte da torcida (marca). O valor sentimental também influi na aquisição de um bem esportivo, pois pode ser um objeto que leva o consumidor a recordar bons momentos vividos através do futebol.

Os detentores dos direitos de uso da marca e o departamento de marketing do clube estão sempre atentos ao mercado para criar e modificar produtos a fim de evitar a estagnação desses. O lançamento de novos estilos de uniformes no início de cada temporada é uma estratégia para a manutenção da fidelidade dos torcedores consumidores. A inovação e a modernização dos uniformes sem descaracterizá-los do padrão tradicional do clube, possibilita a renovação desses artigos e atrai o público consumidor.

O caso do Grêmio e Penalty, em 1996 é um exemplo da necessidade e o sucesso das iniciativas de novos lançamentos. Apesar do seu ótimo momento futebolístico, com grandes conquistas, a direção do clube temia pela redução do volume de vendas das camisetas oficiais após a saturação do mercado. Então, por uma iniciativa exclusiva do departamento de marketing do Grêmio, foi lançado um modelo inédito em que as combinações entre calção e camiseta formavam ondulações. A então fornecedora aprovou o modelo e a média de vendas diária nos primeiros meses de lançamento surpreendeu: 5 mil unidades, o equivalente às médias mensais dos grandes clubes do futebol do país. (CARDIA, 2004).

A Kappa, por exemplo, também lançou coleções especiais para o ano do centenário do clube (2003), como os modelos réplicas dos primeiros fardamentos em azul e havana, até então cores oficiais, além de réplicas das antigas camisetas de lã, utilizadas pelo tricolor em 1983, ano da sua maior glória<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> A empresa Kappa foi fornecedora esportiva do clube de 2001 á 2004

A Puma segue a tendência de inovação e renovação. Em seu primeiro ano como fornecedora do tricolor, a fabricante alemã já estilizou a sua maneira o conjunto utilizado pelos atletas do Grêmio, acrescentando tons de dourado nos uniformes de treino, a gola redonda e aumentando a espessura das listras na camisa tricolor. A fabricação de um uniforme alternativo e predominantemente preto foi um modelo praticamente desenvolvido, divulgado e aprovado pelos próprios torcedores, cabendo ao Grêmio e a Puma viabilizá-lo.

Para a divulgação do lançamento dos novos modelos da coleção para a temporada 2005, cogitou-se até a presença da *top model* Gisele Bündchen. No entanto, a Puma organizou um coquetel com direito a desfiles de modelos e som da DJ Sabrina Tomé para apresentar as novas camisetas do clube. Realizado no *club* Touch, o evento foi exclusivamente para convidados, como conselheiros, dirigentes, associados e ícones do clube, tendo grande cobertura da mídia.<sup>41</sup>

No entanto, tem-se a consciência de que o desempenho da equipe gremista exerce influência decisiva no volume de artigos vendidos e na maior exposição dos seus jogos na mídia visual (televisão, Internet e jornal), promovendo e divulgando os produtos da Puma e, conseqüentemente, a sua marca.

Por ser tratar de bens de consumo durável, a distribuição dos artigos esportivos ocorre de forma indireta e seletiva, ocasionando em uma maior eficácia no atendimento dos consumidores. O fabricante disponibiliza o produto ao atacadista encarregado de distribuí-los aos razoáveis números de pontos-de-venda, geralmente lojas do ramo esportivo, como a Paquetá Esportes e a Ughini, que oferecem diretamente o produto ao consumidor final. É possível encomendar produtos pela Internet em algumas lojas. Os uniformes e abrigos também podem ser adquiridos nas lojas próprias do clube, a Grêmio Mania, que estão situadas em diversos pontos comerciais da capital, inclusive no Complexo do Estádio Olímpico e através do seu *website*.

Deve-se considerar que o Grêmio, ao licenciar o direito de fabricação e fornecimento dos artigos esportivo para a Puma, abdica de ter o controle acerca do conjunto de questões relativas ao processo de formação de preço. Por ser um contrato entre organizações e restrito em relação à divulgação de informações, podem-se apenas supor algumas práticas sob esse elemento do mix de marketing.

---

<sup>41</sup> Fonte : EsporteBizz, 22 de fevereiro de 2005.

Possivelmente, a precificação dos artigos esportivos é feita baseada nos objetivos de marketing da empresa fabricante, no caso a Puma, na percepção de valor pelo consumidor e na comparação dos preços praticados por outras empresas do setor no mercado do futebol (Nike, Adidas, Diadora).

A atual camiseta oficial da equipe, por exemplo, é vendida nas lojas GrêmioMania por R\$ 132,90 (manga curta) e R\$ 142,40 (manga longa). Acostumados com uniformes na faixa de até R\$ 100, os torcedores gremistas sentiram o alto preço dos artigos gremistas, conforme relato do estudante de 18 anos, Marcelo Roehe: “A camisa do Grêmio feita pela Puma é bonita, porém pagar R\$ 140,00 por ela é muito”.

Como justificativa desse elevado preço cobrado, de acordo com a ótica do torcedor, pode-se considerar a estratégia da Puma em reposicionar sua marca como uma grife, deixando de ser identificada apenas pela sua atuação como fornecedora esportiva<sup>42</sup>. Pode-se, portanto, deduzir que a sua estratégia de preço nos artigos do Grêmio visa a atingir um segmento de mercado de maior poder aquisitivo.

Os números da marca esportiva alemã já demonstram o resultado desse novo posicionamento: um crescimento de 13% na receita (que é equivalente a R\$ 3,5 bilhões) e lucros de 53% superiores aos valores alcançados em 2004<sup>43</sup>. Com faturamento de cerca de R\$ 394 milhões, o licenciamento, forma de contrato com o Grêmio, é uma das divisões mais promissoras da Puma. Esses números revelam as intenções de preço da fornecedora de material esportivo do clube, conforme o seu presidente Jochen Zeitz:

Estamos muitíssimos satisfeitos com o desenvolvimento dos negócios no primeiro semestre de 2005. As vendas continuam batendo recordes e os pedidos futuros nos fazem crer que manteremos esta tendência. A lucratividade alcançada mostra o quanto a marca é desejada e admirada, o que permite que mantenhamos os preços em um ótimo patamar.<sup>44</sup>

Questionado sobre a possibilidade de oferecer camisetas do tricolor a um preço mais condizente com a maioria do público do futebol brasileiro, de média e baixa renda, Flávio Paiva se posiciona:

Fazer um uniforme mais barato é complicado por a Puma não se posicionar como uma marca de valor baixo, ser caracterizada como uma marca *premium* mesmo. O fabricante deve ser respeitado nesse sentido e a Puma cede ao clube o direito de produzir outros produtos com a sua marca, não havendo qualquer bloqueio nesse sentido.

---

<sup>42</sup> A Puma inclusive inaugurou recentemente lojas em dois *shopping center* em zona nobre de Porto Alegre

<sup>43</sup> Resultado financeiro referente ao 1º semestre fiscal de 2005

<sup>44</sup> Fonte : EsporteBizz, 28 de julho de 2005

### 6.3.5 Os Produtos Licenciados

Considera-se um produto licenciado como aquele bem ao qual se agrega uma marca de terceiro com o intuito de adicionar valor e identidade ao produto junto ao público alvo, aumentando sua atratividade no mercado (CARDIA, 2004). A capacidade de licenciar e de vender grande número de produtos associados a sua marca é uma das competências gerenciais atribuídas à área de marketing gremista. (KROEFF, 2004)

O Grêmio tem uma marca forte e utiliza-se dos contratos de licenciamento como fonte alternativa de recursos. Ao mesmo tempo em que terceiriza as atividades nas quais não tem competências suficientes, como a fabricação e a distribuição de produtos, o clube tenta proteger a sua marca para que não seja utilizada de forma incorreta ou indevida, mantendo uma padronização e qualidade.

Já foi vasta e abrangente a quantidade de itens licenciados pelo Grêmio. No auge do programa de licenciamento, a marca gremista chegou a estar presente em mais de 252 produtos oficiais, incluindo sorvete e cerveja. Apesar do número expressivo para o país, ainda ficou longe dos 2200 itens que compõem a lista do F.C Barcelona (CARDIA, 2004).

Havia uma oferta de bens de consumo e de especialidade para diversos segmentos de mercado, atendendo aos mais variados públicos. Utensílios para churrasco (facas, aventais, tábuas de carne) e chimarrão (cuias, bombas e garrafa térmica), por exemplo, estavam disponíveis para os gremistas cultivadores das tradições gaúchas. 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 figurinha do Campeonato Brasileiro- para estimular o interesse pelo clube e seus atletas durante a infância.

No entanto, é necessário ter uma política e controle de licenciamento coerente com a marca do clube. Segundo avaliação da *Globalbrand*, consultora brasileira especialista em marcas, o Grêmio estava expondo excessivamente sua imagem em mais de 400 produtos. Baldes, vassouras e feijão eram exemplos de licenciamento equivocados que não estavam de acordo com o posicionamento da marca do clube. A ausência de controle sobre padrões de qualidade e uso devido da marca clube também foram levantados pela *Globalbrand*.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Globalbrand . Disponível em <http://www.jrbrands.com.br/jrbrands.htm>. Acessado em: 21/04/2005

Ciente disso, o departamento de marketing gremista reduziu bastante o número de itens licenciados, conforme atesta Flávio Paiva :

A política é enxugar ainda mais o licenciamento e licenciar produtos de qualidade. Nós não estamos preocupados em licenciar 2000 itens até porque o gerenciamento disso é complicado, não dá uma rentabilidade boa para ninguém. Hoje a nossa realidade é ter um mix bem menor de produtos com qualidade que não quer dizer caro.

A diferenciação dos produtos no mercado, a partir da inovação, é uma das estratégias da *Fama Marketing & Licensing*, uma das agências autorizadas a utilizar a marca do Grêmio e dos principais clubes de futebol do Brasil. Os computadores e materiais de escritório do tricolor, assim como xícaras e taças comemorativas do título Mundial Interclubes chamam a atenção dos consumidores pelo design inovador<sup>46</sup>.

Os patrocinadores do clube também vêm explorando profundamente a marca gremista, não se restringindo apenas aos espaços publicitários cedidos. Seguindo o exemplo da General Motors (GM)<sup>47</sup>, que personalizou um modelo automotivo azul para os gremistas, o Banrisul criou uma conta especial para os correntistas torcedores do clube. A Claro, disponibiliza notícias do Grêmio e realiza *chats* com jogadores, além da sua oferta de cartões pré-pagos temáticos com escudo do time, títulos conquistados, camisas históricas e gols inesquecíveis.

Novas oportunidades de mercado surgem rapidamente e devem ser exploradas. Recentemente, o sucesso das pulseiras inspiradas em campanhas sociais mundiais, como contra o racismo (a de cor preta) entre os mais jovens, fez o Flamengo desenvolver sua pulseira para arrecadar fundos para a construção de um novo centro de treinamento<sup>48</sup>. Apesar da demora em atender a expectativa do torcedor, o Grêmio, juntamente com a Puma, também lançou em setembro sua linha de braceletes com as cores do time para garantir investimentos no clube e na equipe. Em um mês, cerca de 10 mil peças foram comercializadas, sendo 60% das pulseiras da cor azul (fonte: Jornal Correio do Povo, 30 de outubro de 2005).

O Grêmio licencia não apenas produtos, mas também franqueia lojas (as Grêmio Mania) e faz convênios comerciais, transferindo a responsabilidade de disponibilizar grande parte dos seus produtos aos seus torcedores. Em épocas de sucesso do seu time nas competições, o clube chegou a ter 42 lojas licenciadas para suprir a demanda de itens que ostentavam o logotipo gremista.

---

<sup>46</sup> Fonte: Fama Marketing & Licensing .

<sup>47</sup> A General Motors foi patrocinadora do clube entre 1997 e 2000.

<sup>48</sup> Fonte : Correio do Povo , 19 de Julho de 2005



As lojas Grêmio Mania, principalmente a do Olímpico, concentram a maioria dos produtos oficiais do clube. No entanto, o torcedor pode adquirir mercadorias através da loja virtual gremista disponível no seu website que, embora oferte apenas alguns itens, garante o produto e entrega ao torcedor. Há ainda os *sites* de leilão virtual, como o MercadoLivre e Arremate.com, que são alternativas para os torcedores que buscam artigos raros ou que deixaram de ser comercializados pelo clube. É interessante verificar-se a presença de produtos não oficiais que despertam o desejo dos torcedores, como os Dvds de jogos históricos do clube, identificando oportunidades não exploradas pelo o departamento de marketing gremista.

Os bens de consumo durável, como faqueiro para churrasco ou canecas, podem ser encontrados em seletivos pontos de venda identificados com o ramo de mercado que se insere o produto. Do mesmo modo, os bens de conveniência e não duráveis, os cartões telefônicos da Claro e os preservativos da Jontex, por exemplo, são disponibilizados intensivamente em estabelecimentos dos respectivos setores.

Em relação aos preços, pode-se notar que os itens presentes nas lojas do clube são relativamente mais caros que seus semelhantes concorrentes, justificando-se assim o valor *Premium* que a marca agrega ao produto. Como consequência direta dessa precificação elevada, há o desenvolvimento de um mercado informal paralelamente que comercializa produtos falsificados a preços mais compatíveis com o poder aquisitivo da maioria da população, inclusive nas imediações do Olímpico. Assim sendo, o clube deixa de arrecadar receita com o licenciamento e perde o controle sobre o uso correto da sua marca, em contrapartida, os torcedores adquirem mercadorias de qualidade inferior em relação às originais. A pirataria ainda é um dos principais obstáculos enfrentados pelo Grêmio, cabendo ao departamento de marketing desenvolver estratégias para oferecer alternativas ao público de baixa renda. Ações enérgicas e punitivas das autoridades governamentais visando coibir tal prática são as soluções apontadas pelo diretor do marketing gremista.

Nos demais itens licenciados, o Grêmio pouco influi na decisão de preços. Como na maioria dos casos, os contratos estabelecidos com as agências licenciadas resultam em uma receita fixa adiantada, o clube transfere a autonomia para os detentores do direito sob a marca que definem os métodos de fixação de preços de acordo com os objetivos organizacionais. (CARDIA, 2004).

O mesmo efeito pode ser identificado no composto promocional. Enquanto o departamento de marketing do clube encarrega-se de promover e divulgar os produtos, principalmente através de brindes e descontos em ocasiões especiais (Dia das Crianças e Dia dos Pais), os agentes licenciados desenvolvem suas próprias estratégias promocionais.

Entretanto, é através do desempenho do futebol gremista que se obtém melhores resultados nas receitas. De acordo com o estudante de Administração Guilherme Ferrari<sup>49</sup>, para que se obtenha sucesso na comercialização de produtos licenciados com a marca do clube é necessário que o clube esteja tendo resultado em seu "*core business*" ou seja, o futebol. A concessão de direitos de uso sobre a marca é vista como uma solução para os clubes, conforme justifica Ferrari:

Acho que os clubes acabam se preocupando demais com as questões extracampo. Deveriam se preocupar mais com o futebol e os torcedores (campanhas de sócios, ingressos promocionais, etc.) e deixar toda a parte de exploração da marca com uma empresa terceirizada. Do ponto de vista administrativo, falta foco nos negócios que podem trazer melhor resultado financeiro. Se o time está bem na competição, até pipoca azul vai ser a mais vendida.”

---

<sup>49</sup> Relato concedido via e-mail.

## 6.4. O MARKETING E A INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

### 6.4.1 O Planejamento Estratégico do Grêmio

A transformação do negócio futebol resultou em uma necessidade das organizações esportivas em se adaptarem às dinâmicas de mercado. A adoção de modernos critérios de gestão e implementação de um planejamento estratégico tornou-se vital para a sobrevivência organizacional. Entre os colaboradores do Grêmio, havia um reconhecimento da necessidade de uma reformulação radical no ultrapassado modelo de administração. A ausência de metas, de objetivos e de estratégias bem definidos e a grande dificuldade financeira incidiam negativamente nas atividades administrativas e operacionais: havia carência de recursos para investir na formação e manutenção de uma equipe competitiva no futebol.

Visando a sua recuperação e modernização como instituição esportiva, o Grêmio vivencia uma verdadeira revolução na cultura de gestão administrativa com a implementação de um processo de planejamento estratégico. Elaborado para a gestão 2003-2008, o plano foi aprovado pelo Conselho Deliberativo em setembro de 2004 e prevê atualizações periódicas pelas futuras administrações desde que submetidas à aprovação do Conselho Deliberativo. Reuniões semanais ao longo de 2002 com a participação de diversos níveis organizacionais, desde conselheiros (150), dirigentes, ex-presidentes, funcionários, associados a consultores especializados do Senac/RS permitiram a diretoria elaborar os objetivos de médio e longo prazo, as estratégias e os planos de ação necessários para direcionar o rumo do tricolor gaúcho.

Entre os objetivos estratégicos está a consolidação do Grêmio como uma das lideranças do futebol, a gestão de resultados técnicos e financeiros com a formação de atletas, a reestruturação administrativa, o aprimoramento da comunicação e o relacionamento com o mercado e alcançar equilíbrio financeiro,

A adoção de critérios de aprimoramento de gestão em todos os níveis e a implementação de um programa de qualidade total iniciando com o 5s<sup>50</sup> - são algumas das estratégias praticadas visando à implantação e aperfeiçoamento do modelo de administração estratégica. A pontuação

---

<sup>50</sup> Iniciais japonesas de : seire (descarte), selton (arrumação) , seisso (limpeza) , seiketsu (saúde) e shitsuke (disciplina). O Projeto está sob a responsabilidade de Claus Süffert, diretor técnico do PGQP.

obtida no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade deverá ser o indicador para esse objetivo estratégico.<sup>51</sup>

Todo o planejamento centra-se no futebol, já que por intermédio dele o Grêmio realizará a sua missão de oferecer entretenimento aos seus torcedores através da conquista de vitórias e títulos. Há inclusive um departamento e um planejamento específico para o futebol.

O clube objetiva ainda tornar a sua estrutura patrimonial disponível superavitária e já elaborou um projeto de modernização do Complexo do Olímpico até 2007. Visando transformá-lo em um centro de comércio e entretenimento e fonte de receita - atualmente, a manutenção consome R\$ 60 mil mensais - o Grêmio busca parceiros investidores. Entre as obras projetadas está a construção de uma megaloja de departamentos, um edifício-garagem de quatro andares capaz de abrigar mais de 1,5 mil veículos, melhorias no Ginásio David para a instalação de uma academia e uma casa de espetáculos (ao estilo da Credicard Hall, do Rio) e de uma tradicional churrascaria gaúcha.

A elaboração de uma política de recursos humanos com plano de cargos e salários e o aprimoramento dos meios de comunicação para facilitar o acesso à informação pela imprensa e o torcedor, são alguns dos demais pontos abordados no atual plano.

No entanto, ainda é prematuro analisar os resultados estratégicos obtidos pelo clube até agora. Atualmente os planos tático-operacionais encontram-se em fase de desdobramento e o planejamento, em gradual implementação, prioriza o reequilíbrio financeiro e a administração do passivo. Portanto, o Grêmio busca paralelamente superar a crise nas finanças e manter as suas atividades no gerenciamento do futebol.

Em relação à sua gestão, a capacidade de atrair conselheiros e investidores, gerar inovações na gestão do clube, enxugar o quadro de funcionários e mobilizar seus funcionários para orientarem suas decisões e ações para os resultados e estratégias buscadas são algumas das competências funcionais da administração gremista (KROEFF, 2004).

---

<sup>51</sup> Fonte: Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 07 de maio de 2005.

## 6.4.2 O Departamento de Marketing

O departamento de marketing do clube é composto por 5 profissionais: o Vice-Presidente de marketing (Reinaldo Lopes), o diretor de marketing (Flávio Paiva), os executivos de marketing (Rafael Moreira e Rafael Correia) e a Relações Públicas. Exceto o cargo de vice-presidente, que é de caráter consultivo e integra o Conselho de Administração do Grêmio, os demais são remunerados e exigem dedicação integral. Assim sendo, o clube visa obter maior grau de profissionalização no setor, na medida em que tem a sua disposição funcionários totalmente voltados às atividades do marketing, convivendo intensamente com a rotina organizacional. Conforme Paiva “A gente – Grêmio - procurou sair desse modelo em que o diretor só aparece nos finais de tarde”.

Os profissionais do departamento eram escolhidos a cada nova gestão política, prejudicando a continuidade do planejamento estratégico de marketing de longo prazo. Entre os membros efetivos da atual equipe de marketing gremista, não há um que tenha mais de um ano na função. Ciente disso, o clube busca obter uma gestão profissional independente do momento político, (conforme Paiva):

Uma das grandes dificuldades dos clubes de futebol é a mudança de gestão em média, a cada dois anos. No decorrer desse mandato, na verdade, é apenas no segundo ano que tu estás começando a fazer as coisas acontecerem, então é complicado. Claro, se continuar o mesmo Presidente ou se a situação permanece, a tendência é de que a administração do clube rume para uma administração profissional, independente de gestão. Por exemplo, gosto do presidente Paulo Odone, mas não tenho vinculação política com ele, tenho vínculo profissional. Independente dele (Odone) estar aqui ou ser da oposição, não importa, a idéia é que a administração permaneça de forma profissional.

A substituição de aliados políticos por profissionais com perfil adequado para gerir os diversos departamentos do clube pode ser verificada no marketing. O ex-superintendente de Marketing do Grêmio, Paulo César Verardi é o atual diretor de operações da Umbro no Brasil. Já o diretor de marketing Flávio Paiva, foi gerente de marketing da Revista Amanhã e tem experiência na área de marketing esportivo, na qual atuou como diretor de marketing do Sport Club Internacional.

Com a implementação de um modelo gerencial mais profissional, o Grêmio pretende desenvolver uma maior capacidade de aprendizagem organizacional e um *know-how* em seu departamento de marketing. Conforme Browne (apud GUARAGNA,2004), o aprendizado

possibilita uma adaptação mais rápida às mudanças do ambiente mercadológico do que demais organizações, sendo a chave para a identificação e exploração de oportunidades de mercado.

### **6.4.3 Planejamento e Objetivos de Marketing**

Assim como ocorre na maioria das empresas, no Grêmio há um planejamento estratégico organizacional anual que abrange planos específicos para cada área (Marketing, Finanças, Futebol, Patrimônio). São determinados os objetivos estratégicos, objetivos táticos, as metas e elaborado os planos de ação para guiar as atividades no clube. O prazo de planejamento varia de acordo com o tipo de objetivo, podendo ser mensais, semestrais, anuais e até mesmo bianuais.

Entre os objetivos de marketing está o bom gerenciamento da imagem do Grêmio e a exploração desta como um negócio gerador de receitas. Com o zelo e a preservação da utilização da marca, pretende-se aumentar o faturamento e garantir a manutenção do valor da imagem do clube. O Plano Estratégico prevê ações conjuntas na área de marketing e relacionamento visando a fidelização dos associados, consulados e os torcedores de fora da Grande Porto Alegre, com iniciativas de valorização desse público.

Para que haja sucesso em seus objetivos é fundamental que o departamento de marketing do Grêmio esteja organizado e capacitado para desenvolver eficientemente suas ações. Um modelo de organização administrativa profissionalizado facilita a geração de novas fontes de receitas e aumenta a credibilidade perante os investidores. É nesse sentido que o clube vem concentrando suas atividades, relata Paiva: “O Grêmio está sofrendo um choque de gestão muito grande em função de uma série de fatores e estamos revendo muitos pontos em toda administração...a partir disso, nós estamos traçando planos que vamos pôr em execução, como a valorização dos sócios”.

É possível identificar uma forte relação entre o objetivo de marketing de longo prazo com a missão do clube. Para que o Grêmio venha a se tornar referência na América Latina pela sua administração e resultados obtidos no futebol é necessário que a gestão de marketing de clube também seja considerada um modelo exemplar. Nota-se uma sincronia entre os diversos setores para que haja uma modernização gerencial total para resgatar a competitividade esportiva e obter um modelo de negócio auto-sustentável.

De acordo com Cardia (2004), no momento em que os modernos conceitos de administração de marketing forem colocados em prática nos principais esportes brasileiros, o país dará um salto de qualidade tanto no esporte propriamente dito como na indústria do esporte. No entanto, a implementação efetiva de todas as ferramentas de marketing disponível é a grande dificuldade encontrada pelos clubes brasileiros, conforme Flávio Paiva, que busca a adaptar ao mercado brasileiro as práticas de marketing esportivo desenvolvidas no futebol europeu:

Os clubes de São Paulo têm se organizado melhor. O modelo do Corinthians é um pouco diferente em função dos investimentos da MSI. O São Paulo é uma referência interessante pela sua organização em termos de marketing, mas nossos benchmarking se são mesmo os clubes europeus. O São Paulo, Atlético PR, se espelham nesse mercado (futebol europeu) para buscar referências ou nas ligas americanas. Claro, adaptando a realidade brasileira, considerando o nosso poder aquisitivo, nosso nível de informação, nosso grau de organização.

#### **6.4.4 Controle e Avaliação das Ações de Marketing**

A carência de um sistema de controle e monitoramento mais eficaz dos objetivos ainda é um empecilho para o desenvolvimento de uma gestão ideal do marketing gremista, pois não permite a plena verificação se as metas estão sendo realizadas. Os indicadores mais utilizados compreendem a frequência de público nos jogos, de renda por setor, número de sócios, faturamento dos bares e estabelecimentos nas dependências do Olímpico (Memorial Hermínio Bittencourt e Grêmio Mania). Geralmente, os índices são obtidos mensalmente, no entanto, alguns são característicos trimestrais por sofrerem influências sazonais que modificam o grau de concentração, como a média de público: nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março há poucos jogos.

Para que o clube possa avaliar se suas práticas estão surtindo o efeito desejado, seria necessária a mensuração de resultados através da utilização de índices e medidas de desempenho mais precisas. Não há, por exemplo, uma mensuração efetiva detalhada sobre as mercadorias comercializadas nas lojas franqueadas do clube, havendo um monitoramento baseado apenas no faturamento. Em relação ao controle, Flávio Paiva considera:

Historicamente, algumas coisas não eram bem monitoradas nesse tipo de controle...não é fácil de se corrigir em poucos meses, mas a gente está implementando controle em todas as áreas do clube, monitorando tudo que está acontecendo dentro do Grêmio, até porque isso pode ser moeda pra mim. Ou seja, por exemplo, o perfil do público de cadeiras é predominantemente de idosos, são dados relevante que contribuem para a comercialização de um patrocínio.

O departamento de marketing está tentando implementar um novo sistema de controle. O número de acessos e venda de mercadoria pelo *website*, a aproximação com os franqueados das *Grêmio Mania*, o uso de informações fornecidas pela torcida através da Ouvidoria (reclamações, questionamentos e sugestões) começaram a ser usados como dados de referência.

A presença de um completo Sistema Informativo de Marketing poderia favorecer uma segmentação maior e, conseqüentemente, o estabelecimento de objetivos e controles mais específicos. Conhecendo melhor seu público, ficaria mais fácil a exploração dos mercados.

Conforme Cardia (2004), em relatório completo de ocupação de espaços pela mídia nos jogos pela tevê, feito pela Informídia, no Brasileiro de 2002, o Grêmio gerou 299.106 segundos na mídia. Esse valor representa aproximadamente R\$ 75,404 milhões, considerando as partidas do clube Grêmio na Rede Globo ao vivo, na Rede Record e na Sportv, ao vivo e sistema *pay-per-view*, incluindo reapresentações em vídeo teipe. Essas informações são processadas na maioria dos clubes de futebol europeu, o que permite obter melhor contratos de patrocínios. No Brasil, o mercado de marketing esportivo ainda encontra-se em fase de desenvolvimento e a mensuração do retorno de patrocínio deve ser uma das práticas aprimoradas futuramente, tanto no Grêmio como nos demais clubes brasileiros.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo geral de caracterização da gestão do marketing esportivo em um clube de futebol foi atingido. Através do estudo de caso exploratório e investigativo, conseguiu-se obter uma percepção de quão desenvolvida encontra-se a área de marketing esportivo do Grêmio em relação o modelo proposto por Mullin, Hardy e Sutton (2004) (Anexo B), resguardadas às limitações da pesquisa (estudo de caso).

De acordo com os objetivos específicos propostos da pesquisa propostos, considera-se:

Foi possível identificar **os mercados em que o clube atua**. Pelas observações e materiais coletados conseguiu-se compreender a diversidade de negócios no qual o clube participa e os diversos agentes participantes do mercado. Entretanto, devem-se fazer algumas ponderações sobre o conhecimento dos mercados por parte do clube.

O departamento de marketing está em fase de reestruturação, buscando atingir um maior grau de profissionalização. Assim sendo, pretende-se obter maior capacidade de aprendizagem organizacional que poderá resultar em uma melhor análise e exploração dinâmica dos mercados. Cadastros de sócios, de torcedores em *website* e pesquisas de outras organizações fornecem um pouco das informações que o clube precisa. O desenvolvimento de um SIM permitirá atingir mais segmentos de mercado.

Pela captação de dados disponíveis no Planejamento Estratégico da organização e na entrevista com um integrante do departamento de marketing, pode-se considerar razoavelmente o conhecimento adquirido. Questões referentes à segmentação e ao posicionamento permitiram obter uma percepção sobre **como o clube nos mercados** no qual participa. Ao se posicionar como um grande clube de proporções mundiais, os gestores do marketing criam uma mensagem clara e única que atinge diretamente seus consumidores-alvos. O público feminino e os jovens são os segmentos que vêm concentrando as ações do marketing, conforme observações do pesquisador e relato do próprio entrevistado. No entanto, há segmentos pouco explorados, como os torcedores de baixo poder aquisitivo que, sem alternativas, acabam adquirindo produtos falsificados e deixando de gerar receitas ao clube.

A pesquisa permitiu identificar plenamente **quais são os produtos oferecidos aos torcedores**, público-alvo estudado. O evento esportivo, o plano de sócios, os artigos esportivos, os produtos licenciados e os serviços de alimentação foram os produtos avaliados nesse estudo.

Pelos dados primários, conseguiu-se obter as informações aprofundadas que foram necessárias para caracterizar as **principais ações sobre o composto de marketing**. Entre elas, destacam-se:

- a. Produto: ações no sentido de melhorar o conforto e segurança dos torcedores, a valorização do sócio, a criação de novos produtos em parceria com a Puma são práticas iniciadas que fazem parte da estratégia de fidelização do torcedor.
- b. Preço: é o ponto chave a ser utilizado pelo marketing do clube. No geral, a determinação dos preços (ingressos, produtos, planos de sócio) ainda é muito subjetiva, sendo baseada em valores referenciais externos.
- c. Distribuição: O clube ainda desenvolve formas de distribuição de ingresso mais eficientes visando à acomodação dos seus torcedores. O *website* gremista contribuiu para a disponibilização de informações e produtos, principalmente os planos sociais.
- d. Promoção: o departamento de marketing atua mais em ações específicas para atingir determinados segmentos. A mídia esportiva facilita a divulgação do jogo e o desempenho da equipe influi diretamente sobre a comercialização de produtos licenciados, planos de sócio e ingressos dos jogos. O *website* do clube tornou-se um meio de divulgação e promoção de jogos e de produtos relacionados ao clube, agilizando a informação ao público consumidor.
- e. Relações Públicas: a abertura de novos canais de comunicação, como a Ouvidoria e o *website*, tem permitido uma maior comunicação do clube com seus mercados (torcedores e mídia) visando a aprimorar as relações com os mesmos. Dados obtidos nesses canais são utilizados para estimular ações do marketing gremista.

Em relação à coordenação do mix de marketing foi constatado que esse é o grande desafio do marketing do clube. As funções estarão plenamente integradas quando houver implementação de programas de qualidade de gestão e a continuidade de profissionais na área, que estão entre os objetivos de total profissionalização do clube, ainda em construção.

O conhecimento da missão, do valor e do planejamento estratégico e seus objetivos (da organização e do marketing), permitiram a interpretação pelo pesquisador de **como as ações do marketing estão alinhadas como as ações estratégicas do clube**. Segundo a análise, considerou-se o seguinte alinhamento: os objetivos de marketing visam à preservação e a exploração eficiente da marca do clube de forma lucrativa e rentável, oferecendo valor aos seus consumidores. Para que isso ocorra é necessário um eficiente modelo de gestão de marketing que,

só será possível, com a modernização e profissionalização de toda a organização, objetivo estratégico prioritário do clube.

Não foi possível obter informações mais profundas sobre **como o clube mensura os objetivos e os resultados proveniente do marketing**. Pelo conteúdo obtido na entrevista com o diretor de marketing, concluiu-se que o processo de controle e mensuração dos objetivos de marketing ainda está em desenvolvimento e aprimoramento, sendo parte do projeto de modernização administrativa do clube. Os índices usuais (número de sócios, público e renda, faturamento das franquias) não permitem uma avaliação plena das ações do marketing. A revisão dos métodos de controle é um dos planos futuros do departamento.

Ao longo desse processo de caracterização da gestão do marketing esportivo, a administração do marketing do clube pesquisado encontra-se em uma fase de profissionalização e modernização com a revisão e a implementação inicial de novas ferramentas de gestão (planejamento e controle), havendo uma grande reestruturação no departamento.

O clube está tentando pôr em prática os conceitos que possibilitarão gerir de forma eficiente seu marketing, porém conseguir efetivamente implementar todas as ferramentas disponíveis é uma tarefa difícil, conforme relato de Flávio Paiva, diretor do marketing gremista. Nos últimos anos, o marketing do clube vem buscando alternativas de tornar seus torcedores em consumidores mais assíduos, não se restringindo apenas a comercialização de seus jogos de futebol. As ações de controle normalmente são mais deficientes quando se está implementando um processo de mudança, como é o caso do marketing no Grêmio.

## CONSIDERAÇÕES DO PESQUISADOR

Há pontos críticos que devem ser avaliados pela direção gremista para o desenvolvimento de uma gestão de marketing eficiente, destacando-se as seguintes questões:

- ✍ A carência de um sistema de informação de marketing completo para fornecer dados suficientes para um conhecimento pleno dos diversos tipos de consumidores da marca Grêmio;
- ✍ A ausência de índices de controle mais precisos que poderiam permitir a obtenção de uma idéia mais detalhada do mercado no qual está inserido;

✍ A maior atenção com outros segmentos de público que não estão sendo explorados pelo clube, como o de baixa renda e o infantil, que correspondem a grande parte do público de torcedores gremista;

✍ Continuação das ações de valorização dos associados com a elaboração de benefícios voltados mais a área patrimonial (infra-estrutura), reduzindo a influência do bom desempenho no futebol como fator-chave determinante para o aumento do número de associados;

✍ O fortalecimento de uma visão voltada ao profissionalismo, independente do movimento político predominante na presidência, facilitará a capacidade de aprendizado organizacional, pela transmissão da experiência e lições aprendidas. O desenvolvimento de *know-how* é um melhoramento contínuo obtido pelo aperfeiçoamento das práticas de marketing;

✍ Continuidade dos planos de ação elaborados para que sejam realizados os objetivos e metas do planejamento;

Possivelmente, no decorrer da implementação dos programas de gestão, acredita-se que essas deficiências do departamento sejam corrigidas. Ainda é prematura a mensuração dos resultados referentes às mudanças estruturais na direção gremista, mas espera-se que com essa nova administração profissional, o Grêmio volte a obter grandes conquistas e ser tornar um modelo de gestão caracterizado pela competência e competitividade.

## CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa realizada busca explorar uma área promissora do marketing que ainda não é suficientemente explorada em âmbito nacional. O estudo de caso apresentou centralizou-se em questão específicas da organização esportiva analisada sendo imprudente, portanto, fazer quaisquer generalizações sobre as conclusões obtidas. No entanto, podem-se perceber uma forte tendência de reorganização dos clubes visando substituir as práticas amadoras e ineficientes por um modelo de administração profissional capaz de tornar o futebol um negócio rentável e auto-sustentável, até porque a Lei Zico determina essa ação. Aquelas organizações esportivas que não estiverem se adaptando às novas exigências do mercado estão perdendo a competitividade, resultando em péssimos desempenhos nas competições e, conseqüentemente, queda no

faturamento. O departamento de marketing deve buscar alternativas de receitas que possibilitarão futuros investimentos do patrimônio e no futebol do clube. Justamente nesse sentido é que uma boa gestão do marketing esportivo aparece como uma possibilidade importante na geração de recursos para os clubes brasileiros.

Com relação às contribuições do estudo para a prática do marketing no futebol, identificou-se a aplicabilidade dos conceitos relacionada à gestão de marketing esportivo, especificamente no caso do futebol profissional. Assim sendo, sugerem-se aos clubes de futebol brasileiro reflexões sobre:

- ✍ A profissionalização de todas as áreas do clube, com a participação de pessoas realmente capacitadas para as funções demandadas;
- ✍ Necessidade de planejamentos de marketing de longo prazo;
- ✍ Necessidade de objetivos de marketing claros e mensuráveis;
- ✍ A construção de um Mapa Estratégico que direcione e integre as ações do departamento do marketing com os demais, obtendo uma visão estratégica geral.

Aos que desejam pesquisar o tema, Gestão do Marketing Esportivo no futebol brasileiro, sugerem-se aprofundamentos sobre:

- a. O comportamento do consumidor esportivo;
- b. A mensuração do grau de influência que as diversas variáveis (clima, horário, preço) condicionam a decisão de acompanhar o evento esportivo;
- c. A aplicabilidade do *Balanced ScoreCard (BSC)*, com ferramenta de controle e avaliação das ações de marketing e de alinhamento estratégico;
- d. A elaboração de Sistemas de Informação de Marketing eficientes;
- e. O *website* como ferramenta de comunicação e relacionamento com o consumidor.

A exploração destes temas pode contribuir para a melhoria na gestão de marketing dos clubes participantes da elite do futebol brasileiro. O conhecimento pleno do público formado pelos consumidores esportivos favorece o desenvolvimento de produtos que atendam as suas necessidade, resultando em incrementos nas receitas dessas organizações esportivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKER, David. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre : Bookmann, 2001.

ALLES, Alexandre. [email] 10 jun. 2005, Porto Alegre [para] Frederico Mandelli, Porto Alegre. 1 p. Opinião sobre Planos de Sócios.

BENATO, Mateus. **Clubes brasileiros tentam conquistar a simpatia do público infanto-juvenil**. Artigo, 2005. Disponível <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)> Acesso em : 15/04/2005.

BERTOLDO, Camila Pierobom. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BRASIL ONLINE. **História do Futebol Brasileiro**. Disponível em: <<http://futebol.bol.com.br/historia.jhtm>> Acesso em: 03/04/2005.

BROOKS, Christine M. *Sports marketing: competitive business strategies for sports*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.

CALIARI, Tânia. **Futebol no capitalismo à brasileira**. Revista Reportagem nº 34, 2002. Disponível em: < <http://www.multirio.rj.gov.br/seculo21>> . Acesso em: 12/04/2005.

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

CARDOZO, Eduardo. **Investimentos no futebol**. Artigos, 2005. Disponível <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)> Acesso em : 22/04/2005.

CLARO investe em mais de 15 times de futebol. Disponível <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)> Acesso em : 22/04/2005.

CORREIO DO POVO, Jornal. **Grêmio Futebol**. Disponível em: <[www.correiodopovo.com.br](http://www.correiodopovo.com.br)>

FAMA , Marketing & Licensing. Disponível em [www.famamarketing.com.br](http://www.famamarketing.com.br). Acesso em: 10/07/2005

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A Gestão dos Clubes de Futebol como Clube Empresa: estratégias de negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração , Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

FERRARI, Guilherme. [email ] 14 jun. 2005, Porto Alegre [para] Frederico Mandelli, Porto Alegre. 2 p. Licenciamento no Grêmio.

FILHO, Mário. **O Negro no Futebol Brasileiro**. 2a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.

GRÊMIO, Foot-ball Porto-alegrense. **Futebol**. Disponível em: <[www.gremio.net](http://www.gremio.net)> Acesso em: 03/04/2005.

GUARAGNA, E.V. **O Aprendizado nas Organizações Vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade**. Porto Alegre: (Dissertação de Mestrado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HISTÓRIA da televisão brasileira. Disponível em: < [http://www.microfone.jor.br/hist\\_globo.htm](http://www.microfone.jor.br/hist_globo.htm) >. Acesso em: 12/04/2005.

PLACAR . **Guia das Torcidas**. Disponível em : < <http://placar.abril.com.br>> . Acesso em: 10/06/2005

\_\_\_\_\_. **Ranking dos Estádios**. Disponível em : < <http://placar.abril.com.br>> . Acesso em: 10/06/2005

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio*. São Paulo, Atlas, 2000.

KROEFF, D. **A Construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol**. Porto Alegre: (Dissertação de Mestrado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

LANCE NET. **Especial Torcidas**. Disponível em: < <http://lancenet.ig.com.br/>> Acesso em: 23/04/2005.

LEONCINI , M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. Tese (Doutorado), São Paulo. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2001.

MULLIN, J. B; HARDY, S; SUTTON, A. W. **Marketing Esportivo**. 2.ed. São Paulo : Bookmann, 2004.

MELO NETO, F. P. de. *Administração e marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro, Record, 1995.

MINADEO, Roberto. **Marketing esportivo - Aspectos Diversos**. Disponível em: <[www.mktesportivo.com.br](http://www.mktesportivo.com.br)>. Acesso em: 01/05/2005.

ROMÃO, Érika. **critério para a divisão das cotas de TV da Série A**. Cases, 2005. Disponível <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)> Acesso em : 15/04/2005.

SBRIGHI, César. **Futebol já sabe qual o retorno do patrocinador**. Disponível em: <[mktesportivo.com.br](http://mktesportivo.com.br)>. Acesso em : 22/04/2005.

SOUZA, Mário. Um olhar sobre o futebol. **Zero Hora**, Porto Alegre, 22 jul.2005. Bola Dividida p.35.

SOUZA, Mário de. [email ] 14 jun. 2005, Porto Alegre [para] Frederico Mandelli, Porto Alegre. 1 p. Planos de sócios.

SOMOGGI, Amir. **Representatividade em clubes de futebol**. Artigos, 2005 Disponível em: <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)>. Acesso em : 23/04/2005.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. London: Viking, 1999.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo: um estudo exploratório**. Porto Alegre: (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

TOP of Mind 2005 . **Revista Amanhã**, Porto Alegre abr./mai. 2005.

VIEIRA, Catherine. **Patrocínio esportivo ainda longe dos pódios**. Disponível <[www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)> Acesso em : 22/04/2005.

XAVIER, Marcelo. **Teoria e Prática do futebol-Arte**. Rabisco , ed. 22, 2003. Disponível em: <<http://www.rabisco.com.br/22/negrofut.htm>>. Acesso em: 12/04/2005.

YIN, Roberto. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed . São Paulo : Bookmann, 2002.

ZERO HORA, Jornal. **Futebol**. Disponível em: <[www.clickrbs.com.br](http://www.clickrbs.com.br)>. Acesso em: 01/04/2005

## **INFORMAÇÕES NÃO IMPRESSAS**

Entrevista documentada em áudio, duração 45minutos, fita 1:

PAIVA, Flávio. **Gestão do Marketing no Grêmio**. Entrevistador: Frederico Mandelli Guaragna. Porto Alegre: Estádio Olímpico, 1 de novembro de 2005.



## **ANEXO A – Roteiro de Entrevista**

Nome do Entrevistado : \_\_\_\_\_

### **A) DEPARTAMENTO DE MARKETING**

1. Qual é a sua formação profissional? O senhor é especialista na área de marketing esportivo? Quanto tempo está no cargo de diretor de marketing do clube?
2. Qual a estrutura organizacional da equipe de marketing do clube? São profissionais da área? Têm disponibilidade integral? Como são selecionados?
3. O gerente de marketing é escolhido a cada nova gestão política?
4. Qual a periodicidade que o clube faz o planejamento de marketing?
5. Quais são os objetivos de marketing? Como os objetivos do marketing são alinhados aos objetivos do clube?
6. Qual é o prazo dos objetivos planejados de marketing?
7. Quais são as principais dificuldades do marketing no clube?

### **B) PRÁTICAS DE MARKETING**

8. Como o clube segmenta seu público alvo? Quais os critérios utilizados? Quais são os dados e informações utilizados?
9. Há um Sistema de Informação de Marketing? Como funciona este sistema?
10. Como o Grêmio posiciona sua marca e, conseqüentemente, seus produtos e serviços nos segmentos definidos? Que mensagem o clube deseja passar?
11. Atualmente, há um clube referência na gestão do marketing esportivo?
12. Qual a estratégia de preço praticada para cada tipo de produto? Que outros fatores são levados em conta?
13. Qual a estratégia do clube para combater a pirataria? Qual a possibilidade de desenvolver um modelo de uniforme com um preço mais compatível com o público de baixa renda?
14. Quais são os planos futuros para as ações de marketing no clube? A valorização dos sócios é uma delas?
15. Como o clube controla se os objetivos de marketing estão sendo atingidos? Quais são os indicadores? Qual a periodicidade do controle? Como é o monitoramento das lojas Grêmio Mania?

## ANEXO B – Quadro Comparativo Resumo

Objetivos	Assunto	Referencial Bibliográfico	O que é praticado no Grêmio
<b>1. Identificar quais são os mercados em que o clube atua</b>	Mercado	"A análise do mercado possui dois objetivos primários: determinar a atratividade do mercado e dos segmentos e compreender a dinâmica do mercado, de modo que as ameaças e oportunidades possam ser detectadas." (AAKER, 2001)	O departamento de marketing está em fase de reestruturação, buscando atingir um maior grau de profissionalização. Assim sendo, pretende-se obter maior capacidade de aprendizagem organizacional que resultará em uma análise e exploração dinâmica dos mercados
	Pesquisa de Mercado e Sistema de Informação (SIM)	"Saber onde está exige conhecimento dos consumidores e do comportamento deles, qual por sua vez exige pesquisa e desenvolvimento de um sistema de informação de marketing" (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	Cadastros de sócios, de torcedores em website e pesquisas de outras organizações fornecem um pouco das informações que o clube precisa. O desenvolvimento de um SIM permitirá atingir mais segmentos de mercado.
<b>2. Identificar como o clube atua nesse mercado</b>	Visão	"Uma visão pode guiar uma estratégia ao sugerir caminhos estratégicos para o negócio" (AAKER, 2001)	Atualmente a visão e as ações estratégicas do clube encontram-se focadas na gestão administrativa do clube para desenvolver o futebol.
	Missão	"As melhores missões são aquelas guiadas por uma visão, pois fornece o direcionamento para a empresa por décadas" (KOTLER, 2004)	O Grêmio entende que a modernização e a reestruturação administrativa possibilitarão maior eficiência no cumprimento da sua missão de satisfazer seus torcedores com conquistas e vitórias.
	Segmentação	"As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados" (KOTLER, 2000)	O departamento de marketing tem concentrado em explorar dois segmentos: o crescente público feminino e os jovens, guiando suas ações para atingir tais consumidores.
	Posicionamento	"Os gestores de marketing devem posicionar os produtos da sua organização esportiva a fim de criar uma mensagem única que chegue de uma forma distinta e clara na mente dos consumidores-alvos." (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	O Grêmio tenta posicionar-se como um clube de grandeza mundial que representa e leva o nome do Estado com orgulho e fidelidade de sua torcida.
<b>3. Identificar quais são os produtos oferecidos ao público alvo e a atuação sobre os elementos do mix de marketing</b>	Produto	"O mais importante em um produto é o serviço que ele presta, isto é, como ele pode atender a uma necessidade ou desejo." (KOTLER, 2000)	Ações no sentido de melhorar o conforto e segurança dos torcedores, a valorização do sócio, a criação de novos produtos em parceria com a Puma são práticas iniciadas que fazem parte da estratégia de fidelização do torcedor .
	Preço	"Além dos objetivos da organização devem ser considerados na determinação dos preços no esporte os custos do produto, condições de mercado, preço dos concorrentes, produto ou frequência de evento." (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	O Preço é o ponto chave a ser utilizado pelo marketing do clube. No geral, a determinação dos preços ainda é muito subjetiva, sendo baseada em valores referenciais externos.

<b>Continuação Objetivo 3</b>	Promoção	" O produto precisa ser divulgado, todos precisam saber da existência do produto que pretende ser vendido." (COBRA, 1997)	A mídia esportiva facilita a divulgação do jogo. O desempenho da equipe influi diretamente sobre a comercialização de produtos licenciados, planos de sócio e ingressos dos jogos. O departamento de marketing atua mais em ações específicas para atingir determinados segmentos.
	Relações Públicas	"A geração e captação de feedback é fundamental para o processo de gestão de marketing esportivo na medida que se obtém uma percepção de quais pontos deve se aprimorar para atingir os objetivos em geral." (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	A Ouvidoria e o website do clube vem permitindo uma maior comunicação com seus mercados (torcedores e mídia) visando aprimorar as relações com os mesmos. Dados obtidos nesses canais são utilizados para estimular ações do marketing gremista.
	Distribuição	"A distribuição, em marketing, significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma que seja mais fácil e conveniente adquiri-lo". Kotler 2000. "O gerente de marketing esportivo deve estudar continuamente formas diferenciadas de disponibilizar os produtos esportivos para todos os tipos de consumidores ou segmentos." (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	O clube ainda desenvolve formas de distribuição de ingresso mais eficientes visando à acomodação dos seus torcedores. O website gremista contribuiu para a disponibilização de informações e produtos, principalmente os planos sociais.
	Coordenação do Mix de marketing	"As organizações esportivas com maior probabilidade de sucesso serão aquelas que terão o melhor manejo do mercado. Esse manejo vem com o desenvolvimento, a análise e a integração de todas as funções de marketing." (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	Esse é o grande desafio do marketing do clube. As funções estarão plenamente integradas quando houver implementação de programas de qualidade de gestão e continuidade de profissionais na área. O Grêmio visa a total profissionalização de todos seus departamentos
<b>4. Avaliar como as ações de marketing estão alinhadas com o planejamento estratégico do clube</b>	Integração do plano de marketing com o planejamento estratégico	"A unidade de marketing inteira necessita objetivos claros que a aproximem das metas gerais da organização" (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	Os objetivos de marketing visam à preservação e exploração eficiente da marca do clube de forma lucrativa e rentável, oferecendo valor aos seus consumidores. Para que isso ocorra é necessário um eficiente modelo de gestão de marketing e integração a todo planejamento estratégico.
		"Um sistema de controle efetivo do marketing deve ser parte de um planejamento constante, sendo importante estar alinhado aos objetivos organizacionais para que seja incorporado a um plano estratégico geral". (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	
<b>5. Identificar como o clube mensura os resultados provenientes do marketing</b>	Controle	"Como uma prática contínua, o controle permite que os profissionais de marketing determinem se estão atingindo suas metas para que se consigam realizar os objetivos estratégicos organizacionais" (CARDIA, 2004)	O processo de controle e mensuração dos objetivos de marketing ainda está em desenvolvimento e aprimoramento, sendo parte do projeto de modernização administrativa do clube.
	Avaliação	"Para que a organização consiga avaliar se suas práticas estão surtindo o efeito desejado, é necessária a mensuração de resultados através de índices e medidas de desempenho" (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)	Os índices usuais (número de sócios, público e renda, faturamento das franquias) não permitem uma avaliação plena das ações do marketing. A revisão dos métodos de controle é um dos planos futuros do departamento.

