

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LUANA MARIA DA PAZ

2016, O ANO DO GRÊMIO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O
AUMENTO DE SÓCIOS DURANTE A COPA DO BRASIL

CARUARU
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LUANA MARIA DA PAZ

2016, O ANO DO GRÊMIO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O
AUMENTO DE SÓCIOS DURANTE A COPA DO BRASIL

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Profº Dr. Elielson Oliveira Damascena

CARUARU
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4-1242

P438d Paz, Luana Maria da.
2016, o ano do Grêmio: estratégias de marketing para o aumento de sócios durante a
Copa do Brasil. / Luana Maria da Paz. – 2018.
45f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Elielson Oliveira Damascena.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências

1. Marketing esportivo. 2. Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. 3. Estratégia. I.
Damascena, Elielson Oliveira (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2018-222)

LUANA MARIA DA PAZ

2016, O ANO DO GRÊMIO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O
AUMENTO DE SÓCIOS DURANTE A COPA DO BRASIL

Trabalho apresentada à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: 02/08/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marconi Freitas da Costa
Universidade Federal de Pernambuco
Examinador 1

Prof. José Cícero de Castro
Universidade Federal de Pernambuco
Examinador 2

Italo Cavalcante da Silva Soares
Universidade Federal de Pernambuco
Examinador 3

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, que sempre estiveram presente em minha vida e sempre incentivaram e investiram nos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter sido minha fortaleza nessa longa caminhada ao ponto de superar as dificuldades e também por toda saúde que me deu e que permitiu alcançar essa etapa tão importante da minha vida. “Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”. (Josué 1:9)

Aos meus pais que nunca desistiram de mim e sempre me ofereceram amor eu deixo uma palavra e uma promessa de gratidão eterna. Amo vocês.

Aos meus colegas de curso que de alguma forma fizeram parte do meu percurso eu agradeço com todo meu coração.

Aos meus professores, que se dedicaram a ensinar e compartilhar todo o seu conhecimento.

Ao meu orientador Elielson Damascena, pela paciência e dedicação na orientação do meu trabalho.

Muito obrigada a todos vocês!

Sim, há que sonhar e acreditar no sonho; mas há também que desconfiar dele, não deixar a convicção transformar-se em teimosia. Fé cega e pé atrás! Sentir com inteligência, pensar com emoção. Quem disse que seria fácil?

Humberto Gessinger

RESUMO

Sabe-se que, no mundo futebolístico, os clubes estão sempre à procura de estratégias para arrecadar verbas e uma dessas estratégias é o programa de sócio-torcedor. O seguinte trabalho apresenta as estratégias de marketing em relação ao aumento de sócios durante a Copa do Brasil de 2016 do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. A escolha do time a ser estudado foi além de exímias campanhas; foi o destaque na captação de novos sócios durante esse grande evento do futebol brasileiro. Ao decorrer da análise dos resultados, são apresentadas as iniciativas realizadas pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegre como, ações e ativações, produtos Rei de Copas, iniciativas de Marketing Esportivo, implementação do projeto Rei de Copas e entre outras iniciativas que serão citadas posteriormente, que teve como consequência a alavancagem do quadro de sócios. Além disso, é abordado também o programa de fidelização, com suas modalidades e benefícios oferecidos para o torcedor. Para a obtenção dos dados que serão apresentados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental a fim de que alcançar os resultados deste trabalho.

Palavras-chave: Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, Copa do Brasil, sócio-torcedor, Marketing Esportivo, Estratégias de Marketing.

ABSTRACT

It is known that in the football world, clubs are always looking for strategies to raise funds and one of these strategies is the partner-fan program. The following work presents the marketing strategies in relation to the membership increase during the 2016 Brazil Cup of the Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. The choice of the team to be studied was beyond successful campaigns; was the highlight in attracting new members during this great event of Brazilian football. During the analysis of the results, we present the initiatives carried out by the Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, as well as actions and activations, Rei de Copas products, Sports Marketing initiatives, implementation of the Rei de Copas project and among other initiatives that will be mentioned later, which resulted in the leverage of the membership. In addition, it is also approached the loyalty program, with its modalities and benefits offered to the supporter. To obtain the data that will be presented, a bibliographical and documentary research was done in order to reach the results of this work.

Keywords: Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, Brazil Cup, partner-supporter, Sports Marketing, Marketing Strategies.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Primeiro time gremista, em dezembro de 1903	21
Imagem 2: Estádio da Baixada - Moinhos de Vento	23
Imagem 3: Estádio Olímpico Monumental	23
Imagem 4: Parte externa e interna da Arena do Grêmio	24
Imagem 5: Soccerting-visão sistêmica	30
Imagem 6: Mapa com relação sobre as categorias de sócio cadeira	34
Imagem 7: Detalhes da categoria escolhida do sócio cadeira	34
Imagem 8: Promoção do clube em convênio com a Unimed para sócios	35
Imagem 9: Empresas e marcas do Movimento Por Um Futebol Melhor	35
Imagem 10: Jogue na Arena	36
Imagem 11: Promoção exclusiva para sócios	36
Imagem 12: Promoção na GrêmioMania	37
Imagem 13: Camiseta “Rei de Copas”	37
Imagem 14: Promoção do Movimento Por Um Futebol Melhor	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Desafios para a implantação do Rei de Copas	27
Tabela 2: Desafios ligados à concepção e ao lançamento do Rei de Copas	28
Tabela 3: Concepção e implementação das estratégias	28
Tabela 4: Ações e ativações do Rei de Copas	29
Tabela 5: Iniciativas de marketing esportivo do Grêmio	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CRM	Customer Relationship Management
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
AMA	American Marketing Association
ADVB-RS	Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil – Rio Grande do Sul
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	14
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivos Gerais</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.4	METODOLOGIA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	MARKETING	17
2.2	MARKETING ESPORTIVO	18
<i>2.2.1</i>	<i>Marketing Esportivo no Brasil</i>	<i>18</i>
2.3	Marketing de Relacionamento	19
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	21
<i>3.1.1</i>	<i>História do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense</i>	<i>22</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Planejamento Estratégico</i>	<i>24</i>
<i>3.1.2.1</i>	<i>Negócio</i>	<i>24</i>
<i>3.1.2.2</i>	<i>Missão</i>	<i>24</i>
<i>3.1.2.3</i>	<i>Visão</i>	<i>24</i>
<i>3.1.2.4</i>	<i>Valores</i>	<i>24</i>
<i>3.1.3</i>	<i>Estrutura Organizacional</i>	<i>25</i>
<i>3.1.4</i>	<i>Principais mercados alvo e características da concorrência</i>	<i>25</i>
<i>3.1.5</i>	<i>Principais clientes</i>	<i>25</i>
<i>3.1.6</i>	<i>Principais fornecedores</i>	<i>25</i>
<i>3.1.7</i>	<i>Branding</i>	<i>25</i>
3.2	COPA DO BRASIL	26
3.3	PESQUISA SOBRE O AUMENTO DE SÓCIOS	26
3.4	PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR	33
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

No mundo esportivo, sobretudo o futebolístico, os clubes estão sempre à procura de estratégias para que possam ter destaque nacionalmente e mundialmente. Arrecadar verbas para ter uma estrutura melhor e tornar sua marca mais competitiva anda cada dia mais difícil, em consequência da má administração das instituições e as dívidas acumuladas ao decorrer do tempo. Não se pode depender somente de publicidade e arrecadação da bilheteria, pois são insuficientes.

Nos últimos anos, clubes brasileiros de futebol começaram o investimento na divulgação de programas para sócios-torcedores. Para os especialistas, os programas de fidelização podem representar uma saída para a crise financeira dos clubes.

O mercado esportivo do Brasil vive em um pêndulo entre momentos de otimismo e pessimismo. Ou seja, se, por um lado, esse é um segmento que ainda deve aos principais mercados globais, por outro, ele demonstra claros sinais de evolução, especialmente na última década. Maurício Fragata, sócio-diretor da Fragata MKT e professor do MBA in Sports Management da Business School São Paulo diz que é uma área que está em crescimento sempre e há momentos de maior ou menor acentuação e aqui no país, não tem como se retrair. Ainda assim, a situação representa uma vantagem aos profissionais que estão interessados em trabalhar no segmento esportivo. (MÁQUINA DE ESPORTES, 2017).

O projeto de fidelização de seus torcedores vai muito além de uma mensalidade que dá direito a uma carteirinha, revista e descontos ou a cadeira no estádio. Cada clube deve estudar a fundo sua base de dados. A lógica da fidelização é cada clube estudar profundamente sua base de dados, a fim de saber os hábitos e características de seu cliente, por meio de técnicas de CRM (Customer Relationship Management) e com isso conseguir rentabilizar essa relação por anos e anos. Cada clube deve desenvolver um projeto qualitativo além de buscar unicamente a ampliação dessa base de dados da gestão da informação, desenhar estratégias, foco em projetos exclusivos para um público específico, usando a criatividade e a atratividade, para que torne rentável para os clubes.

Assim como vem acontecendo no futebol, estreitar o relacionamento com o cliente e estimular a fidelização são fundamentais para o aumento das vendas e garantir o crescimento de qualquer negócio.

O seguinte trabalho será apresentada as estratégias de marketing adotadas pelo Grêmio Foot- Ball Porto Alegrense, no que resultou um aumento significativo de sócios durante a Copa do Brasil de 2016, o qual foi campeão; o que ocasionou o seu crescimento.

1.1 JUSTIFICATIVA

O futebol, além de ser um esporte, é um grande negócio que envolve altas quantias de dinheiro todos os anos. Segundo Silveira e Cardoso (2014 apud Caçado,

2016), para manter sua competitividade, os clubes de futebol procuram diversas fontes de receitas. Dentre elas, estão as receitas provenientes dos estádios, vendas de ingressos, associação de torcedores no programa de sócio torcedor, camarotes, alimentação e serviços. Direitos de transmissão televisiva e receitas relacionadas ao marketing, ou seja, vendas de produtos da marca, patrocínio e licenciamento ainda possuem como fonte de receita. Trata-se de fontes fundamentais para que os clubes sejam capazes, além disso, de contratação de bons jogadores e treinadores para seus times.

O programa de sócio torcedor tem um elevado potencial, que deve ser mais explorado pelos times de futebol, tendo em vista à maximização de suas receitas e ainda uma forma de oferecer aos seus torcedores diversos diferenciais competitivos.

Este trabalho terá como objetivo possibilitar o aluno conhecer as estratégias de marketing utilizadas no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense para a fidelização de novos sócios durante a Copa do Brasil do ano de 2016. A escolha do time a ser estudado foi além de exímias campanhas; foi o destaque na captação de novos sócios durante esse grande evento do futebol brasileiro e, além do mais, ser conhecido nacionalmente.

1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Analisar as estratégias marketing do clube para a conquista de novos associados no ano de 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar fatores relacionados ao marketing esportivo e de relacionamento na captação de novos associados;
- Mostrar possíveis estratégias de marketing de relacionamento para o clube;
- Quais as consequências da implementação das estratégias de marketing.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O futebol é considerado como paixão nacional. É um esporte praticado no mundo todo e mobiliza a paixão de diversas pessoas. Além disso, é um esporte que movimenta muito dinheiro anualmente, seja para a contratação de jogadores, infraestrutura do clube, formação de novos talentos e a comercialização de produtos. Portanto, passa a ser uma atividade que gera receita para o clube. Devido os gastos

anuais, é necessária uma fonte de renda e, sem dúvida, uma delas é a fidelização de torcedores.

Times como Barcelona, Bayern de Munique e Benfica (222.980, 217.000 e 197.877 sócios ordenadamente), vê-se que o aumento do número dos associados querendo ajudar o time de alguma forma e serem beneficiados com isto gera altas receitas anuais. Como consequência, o fruto de boas campanhas mostra a importância que o associado tem para o clube e de inúmeros benefícios proporcionados a eles, fazendo com que os torcedores que moram em outro continente e até mesmo de outros clubes se tornem sócios. Um exemplo disso é o Paulo Nobre, presidente do Palmeiras no período 2013 a 2016. Ele é sócio do Benfica e sua principal inspiração benfiquista ao time foi nas diversificações das receitas com um programa de sócios vitorioso e conseguiu extrair uma parcela anual importante dos próprios torcedores e, simultaneamente, fogem da dependência de cotas de TV e patrocínios, apesar de serem relevantes.

De acordo com o site Exame (2016), com a modernização dos estádios nos últimos anos, os programas de sócios torcedores passaram a ter maior importância aos clubes brasileiros, pois visam aumentar significativamente a receita e os números de membros. A paixão por um time pode ser muito mais do que o programa sócio torcedor e isso é pouco explorado pelas agremiações.

Contudo, quais estratégias de marketing utilizadas pelo Grêmio para o aumento do número de sócios?

1.4 METODOLOGIA

O método a ser utilizado é a pesquisa bibliográfica. De acordo com Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página de web sites sobre o tema a estudar.

O início de qualquer trabalho científico é com a pesquisa bibliográfica, onde permite ao pesquisador conhecer o que já estudou sobre o assunto. Porém, há pesquisas científicas baseadas somente nesse tipo de pesquisa, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. As conclusões não podem ser apenas um resumo. Deve-se haver um cuidado para que os documentos sejam selecionados e analisados cuidadosamente, de modo a evitar que a qualidade da pesquisa seja comprometida com erros resultantes de dados coletados ou processados de forma equivocada. (FONSECA, 2002).

Matos e Lerch (2001, apud Fonseca 2002, a pesquisa documental é:

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Foram pesquisadas informações na internet a respeito do aumento de sócios e estratégias para a captação e retenção de sócios. Ou seja, pesquisas de caráter bibliográfico e documental, formulada através da revisão literária em cima de

referenciais teóricos, publicados em artigos acadêmicos, livros e na internet. Tem como finalidade auxiliar na compreensão do marketing esportivo e suas técnicas de abordagem no contexto do atual futebol brasileiro. Por meio de uma leitura interpretativa, o estudo tem como principal foco descobrir quais estratégias foram implantadas pelo clube para captar novos sócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta um embasamento teórico a fim de que contribua para uma visão mais consistente do estudo.

2.1 MARKETING

A administração de marketing é vista como a arte e a ciência da escolha de mercados– alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por intermédio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades sociais e humanas. De uma maneira simplificada, pode - se definir que ele ‘supre necessidades lucrativamente’. Uma seguinte definição que a AMA (American Marketing Association) (apud Kotler; Keller 2007, p.4) oferece é de o marketing “é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.

De acordo com o site Próximo Parágrafo (2015), foi citada uma definição do autor Maso (2010, p.3) que dá o seguinte conceito sobre marketing:

A função básica do marketing é identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que os satisfaçam. Assim sendo, a função do marketing dentro de uma organização vai além da identificação das necessidades e desejos do consumidor, determinar quais mercados – alvos a organização pode atender melhor, planejar produtos, serviços e programas mais adequados que satisfaçam estes mercados, mas também convocar todos que participam da organização e pensar e servir os consumidores.

O Marketing tem relação com vendas e comunicação: durante a venda de um produto/serviço, o profissional utiliza formas para comunicar, postura, estratégias, ou as denominadas “manhas” para apresentar o que é de interesse ao cliente. Sua criação é uma melhoria entre a relação do consumidor – empresa, que gera lucratividade entre as partes. É estudado também o bom andamento dos negócios, estratégias de vendas, assistência pós-venda, relações entre clientes e empresas, publicidade, entre outras. Essencialmente, seu trabalho é uma maneira de prestar um serviço, seja com anúncios, venda e prestação de serviços para fidelizar clientes, a fim de obter lucros. É importante que o profissional da área jamais se esqueça de que a alma do negócio são os clientes já fidelizados e o quão relevante investir neles.

Para que a administração de marketing aconteça, deve haver pelo menos uma parte em uma relação de troca potencial onde maneiras são procuradas para que se obtenham respostas desejadas das outras partes.

2.2 MARKETING ESPORTIVO

Aplicado ao segmento de Esportes e Eventos, o Marketing Esportivo tange aos princípios e convenções do Marketing. Diz respeito à aplicação peculiar dos princípios e processos do marketing a produtos de esporte (times, ligas, eventos, etc.). O uso da publicidade e propaganda são aplicados às características dos esportes e remete ao esporte como fonte de entretenimento que à todo momento de jogo a paixão e a emoção estão presentes, viabilizando uma maior aceitação de ações de marketing possíveis, quando de início é tratado como um ensejo de diversão.

Foi consolidado no ano de 1921, quando a empresa H&B (Hillerich & Bradsby) tornou-se líder na produção de tacos de beisebol, no qual lançou um planejamento de marketing desse produto. A partir daí, ganhou uma notável participação dos negócios. Um exemplo disso é o investimento em marcas como, McDonalds, Coca-Cola e entre outras logomarcas em divulgação em eventos como a Copa do Mundo na África. Foram cerca de U\$\$ 3 bilhões de cotas para a publicidade.

Pitts & Stotlar (2006) definem o Marketing Esportivo como a implementação e o desenvolvimento de atividades de produção, criação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para atender as necessidades ou desejos dos consumidores e cumprir os objetivos da empresa.

Ainda, conforme Pitts e Stotlar (2006) é uma função fundamental de um negócio esportivo, em virtude do crescimento notável da indústria do esporte, que não dá sinais de esgotamento e o seu crescimento sugere cada vez mais um número maior de empresas e produtos voltados para o esporte. Um negócio esportivo compete um com o outro para conquistar o dinheiro do consumidor, o que nessa área representa concorrência. Para o sentido empresarial, vencer tem sentido de manter-se no negócio a um nível satisfatório e o seu sucesso é estabelecido pela própria empresa e comumente é medida pela realização de seus objetivos apresentados.

Contursi (1996) afirma que o marketing do esporte e o marketing através do esporte incorporam o Marketing Esportivo. O marketing do esporte é o marketing propagado dentro das instituições esportivas, incluindo produtos e serviços esportivos, tais como, futebol, basquete, academias, entre outras. Já o marketing através do esporte são as atividades ou produtos que tem como fim veículo promocional ou de comunicação, por exemplo, produtos licenciados, patrocínio esportivo e ações de ativação.

As indústrias do esporte atualmente vêm enfrentando concorrentes e todo o negócio esportivo deve empregar o marketing esportivo como uma função empresarial, levando em conta cada aspecto da empresa que se norteia para o conceito de marketing esportivo.

Além do mais, o amor envolvido por um clube, atleta ou nacionalidade, o marketing esportivo é relacionado diretamente aos torcedores nos momentos de conquistas, mas, por outro lado, os fatores negativos que podem ocorrer num clube, atletas ou seleções, devem ser levados em conta.

2.2.1 *Marketing Esportivo no Brasil*

No Brasil, o Marketing Esportivo é massivamente aplicado e usado por grandes empresas, sobretudo em Campeonatos de Futebol. Dessemelhante de outros países europeus, como a Espanha, Holanda, Itália, Inglaterra, França e nos Estados

Unidos aonde esse segmento é grandemente explorado, aqui no país o marketing esportivo ainda é amador. (EFDEPORTES, 2012). Enquanto no Brasil o marketing esportivo se restringe ao futebol, na Europa e nos Estados Unidos as negociações são extremamente profissionais e abrangem todas as áreas esportivas. Em 1987, ocorreu o primeiro evento desse tipo no Campeonato Brasileiro de Futebol (Copa União), com as empresas patrocinadoras: TV Globo, Varig e Editora Abril. Nos Estados Unidos, por exemplo, o Super Bowl é o evento mais procurado pelas corporações e assistido em todos os países, pois sua publicidade tem cota elevada para a televisão americana. (COBRA, 2008)

Ainda falando sobre o Brasil, esse segmento ainda não é muito bem executado. Pode-se dizer que algumas partidas de futebol, vôlei e basquete realizadas no país tornam-se muito chatas enquanto o jogo está parado. É uma pena que algumas empresas nutrem certo preconceito para esse investimento que deve ser desabrochado aos poucos. Um exemplo é o Flamengo: Zico, ex-jogador do clube e atual treinador do FC Goa, é utilizado para a nova iniciativa, a Censo Rubro-Negro. É um tipo de pesquisa tem como objeto descrever o perfil de cada torcedor do time. Uma interessante ideia que indica que o time tem interesse em saber qual é seu torcedor.

Todavia, é importante lembrar que, se tratando no caso do Brasil, lamentavelmente existem muitas pessoas, clubes e federações, que acreditam que marketing é prejuízo e que não cria retorno de imagem, vendas e credibilidade do esporte para o torcedor. Deve-se olhar como uma oportunidade para aqueles que almejam trabalhar na área, pois existem profissionais capacitados.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para que seja mantida uma boa relação com o cliente e que ele seja fiel aos produtos ou serviços que recebem é uma finalidade essencial da organização. De acordo no conceito de cada cliente que possua suas características, a personalização do atendimento é realizada pelas organizações, afim de que sejam bem atendidos e fidelizar seus clientes em potencial. A busca do CRM (customer relationship management) é procurado pelas empresas para que o processo seja concretizado.

De acordo com Kotler (2006), “trata-se de um gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. Ou seja, é uma relação contínua e crescente, que sempre busca alcançar níveis elevados de atitude dos clientes em relação a uma marca. Quando esse gerenciamento é bem aplicado, a empresa obtém resultados exímios. Conforme Ian Gordon (1999), citado por Bogmann (2000),

A relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Para Gordon, o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” [28, pp. 31-32]. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores, rede de varejo e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de independência e alinhamento organizacional.

O Marketing de Relacionamento para ser implantado, é necessário uma boa base de dados (CRM) para que o cadastro seja consolidado. Assim, é possível discernir uma visão única, que abranja toda a carteira de clientes com informações claras sobre as pessoas que movimentem o negócio. (NOVA ESOLA DE

MARKETING, 2017). Encantar e tratar o cliente com uma forma diferenciada é uma excelente estratégia competitiva atualmente. Dentre seus inúmeros benefícios, é enfatizada a aproximação com o cliente e a percepção positiva que é determinada através da utilização desta ferramenta.

Uma equipe experiente e bem preparada favorece diretamente para o êxito da organização. Rever a estrutura da empresa e trabalhar sua imagem é essencial e auxilia nos processos de prospecção e fidelização da carteira de clientes. A ideia é fazer com que os contatos passem a conhecer novos produtos da marca em questão. É esperado também que o público reaja positivamente sobre sua experiência como usuário do produto ou serviço - gerando um “marketing viral”, que viabiliza escalar o negócio e alcançar novos clientes.

O site Nova Escola de Marketing (2017), diz ainda que com o uso das Redes Sociais, as empresas conseguem lançar sua mensagem com um alcance cada vez maior e essa ferramenta gerou facilidade de uma atenção com uma imagem positiva nos meios digitais. O Facebook, por exemplo, é bastante utilizada para trabalhar o branding. Muitos profissionais da área procuram se especializar em busca de conhecimento e trabalhar as ferramentas para atrair o cliente. Quanto mais a empresa tiver conteúdo qualificado, maior notoriedade e conceito vai adquirir no mercado.

Em um mercado cada vez mais acirrado, não é só o produto ou serviço ofertado que vai diferenciar, mas, sim, a eventualidade de encantar o usuário – em meio à concorrência, isso é considerado um destaque. Confundir bom atendimento com Marketing de Relacionamento é um grande erro, pois, é díspar modificar um cliente em fã, que é preciso muita inteligência.

A empresa conhecendo bem seu consumidor final, ela vai atender de forma mais personalizada: com a finalidade de atender desejos, eliminar dúvidas, preencher uma determinada carência, atender necessidades e criar uma proximidade com a outra ponta do processo. Se funcionar de uma maneira eficiente essa engrenagem, o cliente será agradado, mais vendas para a empresa e aumento no faturamento, ou seja, uma relação de ganho para todas as partes envolvidas.

O marketing de relacionamento vem evoluindo cada vez mais com o crescimento do mercado online e de plataformas móveis e vai muito além das ações de publicidades e a venda de mensagens promocionais. Novos canais de comunicação social e colaborativa foram abertos devido aos avanços tecnológicos, gerando um leque de opções. Ainda, deve criar e manter uma relação amigável e positiva entre o seu negócio e os clientes. Vale salientar que este processo é iniciado a partir do primeiro contato entre as duas partes e é importante aperfeiçoar e fortalecer as bases que vão sustentar essa “dobradinha”. (NOVA ESCOLA DE MARKETING, 2017).

É importante lembrar que está nas mãos do cliente o poder de escolha, ele é a peça-chave para empresa que quer alcançar sucesso na fidelização e referência em seu segmento. Portanto, não perder o foco ao atraí-lo com um bom atendimento, ações estupendas, qualidade nos resultados e prestação de serviço assertiva que, agindo dessa forma, será muito difícil à migração para a concorrência.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1.1 História do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

Segundo Grêmio (2018), o clube nasceu de uma bola de futebol, como deveriam acontecer com um clube predestinado as maiores glórias. Tudo começa quando Cândido Dias da Silva, trabalhando em Porto Alegre há muito tempo e sua bola de futebol. Nessa mesma época, a equipe de futebol do Sport Clube Rio Grande apareceu na capital gaúcha. Ingleses e alemães que jogavam nos times de Rio Grande foram convocados para uma exibição na cidade, que foi uma oportunidade para os gaúchos conhecerem mais sobre o futebol. No dia 7 de setembro de 1903 em um campo improvisado, foi cercado de curiosos e, entre eles, estava Cândido com sua bola debaixo do braço, observando atentamente o jogo. Até que num certo momento, para a decepção geral, a bola murchoou. Quando todos pensaram que o jogo tinha encerrado, ele teve a iniciativa de emprestar a sua bola para que retomasse a partida. Assim que encerrou, Cândido e um grupo de amigos foram confraternizar com os jogadores, que repassaram as primeiras lições de futebol e explicaram o que era necessário para fundar um time.

Entusiasmados com todo o aprendizado, o Grêmio Foot – Ball Porto Alegre foi fundado em 15 de setembro de 1903, por 31 rapazes que se reuniram nessa data em um restaurante localizado no centro da capital e assinaram a ata de fundação que, posteriormente, seria assinada por todos os presidentes. O primeiro presidente eleito foi o Carlos Luiz Boher, sequer sonhava a projeção mundial que o Grêmio alcançaria. (GRÊMIO, 2018). A partir daí, deu – se início a uma trajetória de um clube vencedor, disposto a superar todos os desafios. Não é tão simples a criação de um clube de futebol nos dias atuais. Imagine-se a mais de 100 anos atrás, tendo de criar uma equipe, ter uma sede, disponibilizar tempo e dinheiro para o projeto, além de dominar as regras do esporte.



Imagem 1: Primeiro time gremista, em dezembro de 1903. Fonte: Wikipédia. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Gr%C3%A0mio_1903.jpg>. Acesso em: 16 jul. 2018

Ainda conforme o Grêmio (2018), o clube procurou alicerçar suas bases nos seus primeiros anos, primeiramente através da aquisição de um local próprio para jogos e treinos, a baixada dos moinhos de vento em 1904, após a incrementação esportiva com o Fuss Ball Club Porto Alegre também fundado na mesma data, em disputa da antiga Taça Wanderpreies valendo officiosamente o título da cidade, em que o Grêmio foi consagrado campeão no dia 6 de março de 1904, com a vitória de 1x0 e deu início à conquista do primeiro troféu da história. Com casa própria para treinar e jogar a partir desse momento, o estádio seria utilizado nos próximos 50 anos, passando por várias transformações na sua estrutura, agregando pavilhões e arquibancadas, conforme sua torcida aumentava e o time ganhava fama nacional e internacional. Ali o Grêmio jogou e venceu a maioria dos seus jogos e acumularam taças, o que levou sua casa a ser conhecida de “Fortim da Baixada”. O primeiro jogo contra o Sport Clube Internacional ocorreu no dia 18 de julho de 1909, e o resultado desta partida histórica foi uma goleada de 10x0, para o tricolor. Anos depois, a rivalidade tornaria este confronto o maior clássico do futebol brasileiro, o intitulado Gre-Nal.

Passado os 50 anos, o Tricolor inaugurou o seu maior projeto desde a sua fundação: o Estádio Olímpico. Sua inauguração foi no dia 19 de setembro de 1954. Foi considerado o maior estádio privado do país. Com capacidade para 38 mil pessoas e só tinha um anel. No jogo de estreia da casa, o Grêmio venceu o Nacional de Montevidéu por 2 a 0. Saturnino Vanzelotti era o presidente na época. Com a conclusão do anel superior em 1980, passou a se chamar de Olímpico Monumental, com o aumento da capacidade para 55 mil pessoas, contando também com 50 camarotes, 700 vagas para estacionamento, 26 cabines para imprensa, tribunas de honra e espaço para deficientes físicos. Completam ainda o complexo do estádio, quadro social, campo suplementar, ginásio, memorial do clube e a loja Grêmio Mania. A propriedade conta com um parque náutico de remo e canoagem, uma sede de treinamentos na cidade de Eldorado do Sul, uma sede recreativa na Ilha Grande dos Marinheiros e o Parque Cristal, onde funcionam as escolinhas do clube.

O ano de 1983 foi o melhor ano para os gremistas, em termos de títulos. Uma Taça Libertadores da América e uma Copa Intercontinental (Mundial de Clubes) foram títulos inéditos para o Rio Grande do Sul. Na final da Libertadores, bateu o Peñarol (URU) por 3 a 2 no placar agregado (1 a 1 e 2 a 1), destacando as atuações de Tita, Renato Portaluppi e César. Com a vitória, se classificou para o Mundial de Clubes, realizado em Tóquio, vencendo o Hamburgo (ALE) por 2 a 1, gols de Renato e foi considerado o herói do jogo. (WIKIPÉDIA, 2018). A capital gaúcha foi colorida de azul, preto e branca no dia 11 de dezembro de 1983. De 1984 a 1990, esse feito não foi repetido, porém, foi hexacampeão gaúcho de 1985/86/87/88/89/90.

Mais uma época de sucesso para o time foi na década de 90. Sagrou três vezes campeão nacional (Copa do Brasil) e levantou dois troféus continentais (Copa Sul-Americana e o bicampeonato da Libertadores da América). Faturaram também cinco títulos estaduais e um campeonato regional, ademais de 1996 foi o time de futebol que mais vendeu camisas oficiais em todo o mundo, resultando um total de 465 mil camisas, um número imensurável para a época. (WIKIPEDIA, 2018).

Na gestão de Paulo Odone, que foi o presidente do time no triênio 2005-2008, assinou um contrato de construção da nova arena em parceria com a construtora OAS em 19 de dezembro de 2008, construída no Bairro Humaitá, localizado em Porto Alegre. É um dos estádios mais modernos de futebol do Mundo e possui um moderno complexo empresarial e residencial. (MARRAMARCO, 2008).

O Olímpico Monumental teve sua despedida com o último Clássico Gre-Nal no dia 9 de dezembro de 2012, que terminou em 0 a 0 e foi marcado com muita emoção tanto para os jogadores e todos que fizeram/fazem parte da equipe quanto para os torcedores.

Segundo o site O Dia, com a inauguração da nova Arena, o estádio seria demolido em 2013. A Arena do Grêmio, que é sua nova sede, foi inaugurada oficialmente no dia 8 de dezembro de 2012, com o amistoso entre o Hamburgo, o qual terminou com a vitória do mandante por 2 a 1 e teve a participação do grupo Blue Man Group. Tem capacidade para receber 55.662 torcedores, sendo o 7º maior estádio do Brasil. Conta também com uma estrutura moderna, tecnologia de ponta, ambientes sofisticados e espaço perfeito para realizar os mais variados tipos de eventos: culturais, sociais ou esportivos. (GRÊMIO, 2018).

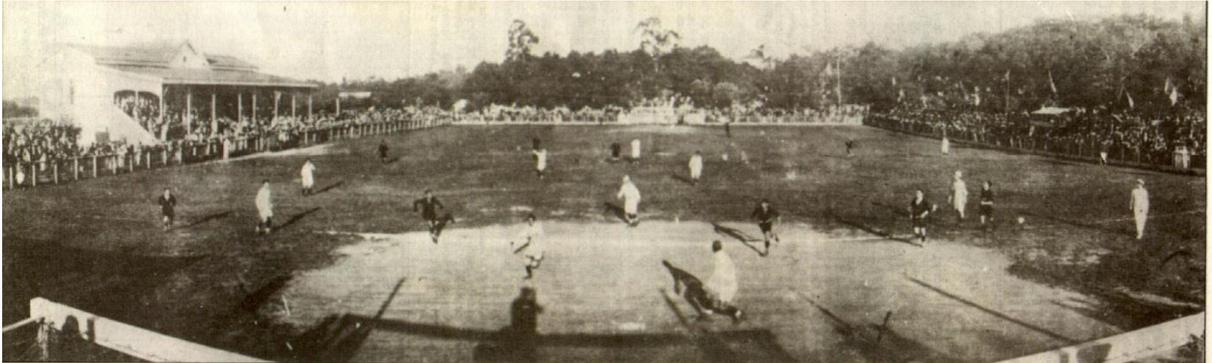


Imagem 2: Estádio da Baixada - Moinhos de Vento. Fonte: Wikipédia. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/gr%C3%aamio_football_porto_alegrense#/media/file:est%C3%a1dio_da_baixada_-_moinhos_de_vento.jpg. acesso em 16 jul. 2018.



Imagem 3: Estádio Olímpico Monumental. Fonte: Fotos Públicas. Disponível em: <https://fotospublicas.com/antigo-estadio-do-gremio-o-olimpico-esta-em-ruinas/>. Acesso em: 16 jul. 2018



Imagem 4: Parte externa e interna da Arena do Grêmio. Fonte: Blog do Bola. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/blogdobola/2014/01/08/qual-o-estadio-mais-lindo-beira-rio-ou-arena/?topo=52,1,1,,224,e224>>. Acesso em 17 jul. 2018.

3.1.2 Planejamento Estratégico

3.1.2.1 Negócio

Entretenimento sócio esportivo focado no futebol.

3.1.2.2 Missão

Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.

3.1.2.3 Visão

Estar no primeiro nível do futebol mundial.

3.1.2.4 Valores

- Bom senso e atitude
- Atenção e respeito ao torcedor
- Valorização da história
- Atualização e inovação
- Ética e responsabilidade
- Espírito vencedor
- Honestidade de propósito (servir e não se servir)
- Humanismo e responsabilidade social
- Competência gerencial e valorização dos funcionários
- Unidade e comprometimento
- Doação, amor e paixão pelo Clube
- Transparência

3.1.3 Estrutura Organizacional

Atualmente, o Conselho de Administração do clube é presidido por Romildo Bolzan, que assumiu o conselho no triênio 2017/2019, permitida uma reeleição. O presidente conta com seis diretores para auxiliá-lo, são eles: Adalberto Preis, Cláudio Oderich, Duda Kroeff, Marcos Herrmann, Sergei Costa e Paulo Luz, onde cada um atua em uma determinada área do clube, no entanto as decisões são tomadas em conjunto.

Existe também um Conselho Deliberativo que funciona como parlamento dentro da estrutura do clube e possui nove comissões que são: Comissão para Assuntos Relativos ao Futebol, Comissão para Assuntos Legais e Estatutários, Comissão para Assuntos Econômico-financeiros, Comissão para Assuntos Relativos ao Patrimônio, Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico, Comissão de Ética e Disciplina, Comissão para Assuntos Eleitorais, Comissão para Assuntos Relativos ao Marketing e Comissão Especial de Reforma Estatutária. De acordo com o artigo 68º do Estatuto do clube o presidente do conselho, o então senhor Carlos Biedermann deve nomear os titulares das comissões mencionadas.

3.1.4 Principais mercados alvo e características da concorrência

O Grêmio se relaciona com diversos stakeholders, mas seu principal alvo é a comunidade de torcedores do Grêmio em todos os lugares do mundo. Nesse sentido, concorre nas quatro linhas com grandes clubes de futebol no Estado, no Brasil e no mundo. Ou seja, os rivais podem inibir as conquistas de títulos por parte do clube e desse modo, diminuir a “paixão” da torcida pelo fato de que o futebol é a principal atividade deste e é conduzida pela paixão dos torcedores.

3.1.5 Principais clientes

Sua principal clientela são os torcedores espalhados em todo o território nacional, em especial, grande parte é concentrada na Região Sul.

3.1.6 Principais fornecedores

O Grêmio conta com fornecedores dentro e fora de campo e com o apoio e confianças das marcas compartilham objetivos e valores que contribuem para o crescimento tanto do clube quanto de seus parceiros. Os principais são o seguinte: Banrisul, Unimed, Laghetto Hotéis, iPlace, Uber e a Umbro, como fornecedora do material esportivo para o clube.

3.1.7 Branding

O Grêmio atua com um Branding que trabalha os elementos de legado e reputação da marca, apoiado e ao mesmo tempo fortalecendo os sentimentos de paixão, significado, causa e envolvimento. Com isso, propõe um modelo de gestão de marca focado na criação de valor e significado simbólico da marca Grêmio, em um processo que gerencia a convergência entre diversas áreas relacionadas à marca com objetivos de agregar valor e aumentar diferenciais competitivos.

3.2 COPA DO BRASIL

A Copa do Brasil é um evento maior e mais democrático de futebol do país. A competição é em formato de mata-mata com partidas de ida e volta criada nos moldes das copas europeias (Copa da Inglaterra, Taça de Portugal, Copa do Rei, Copa da Escócia, etc.). Segundo o site Campeões do Futebol (2016), foi criada no ano de 1989, na gestão de Ricardo Teixeira (presidente da CBF na época) e permitia que todos os clubes de todos os estados participassem e tinha como intenção de permitir as equipes de menor expressão e divisões inferiores o desafio as grandes potências do nosso futebol. É um campeonato cobiçadíssimo, que serve como porta de entrada para a Libertadores da América, pois comparando a vaga ao G4 do Brasileirão, são bem reduzidas as partidas num torneio de tiro único. Em 2016, a Continental Pneus passou a ser o principal patrocinador da competição fazendo com que o torneio passasse a ser chamada de Copa Continental Pneus do Brasil.

As vagas foram definidas devido ao desempenho dos clubes nos estaduais. Desse modo, a Copa do Brasil democratizou o futebol de alto nível no país. Equipes com faturamento baixo se encontram todos os anos com gigantes como, Grêmio, Flamengo, Cruzeiro, Palmeiras, o que atrai um grande público para seus estádios. Frequentemente, conseguindo jogar no Maracanã, no Mineirão ou no Morumbi, são feitos grandiosos para suas histórias.

O atual campeão é o Cruzeiro com cinco títulos (1993, 1996, 2000, 2003 e 2017), empatado com o Grêmio que também ostenta a mesma quantidade de títulos do rival (1989, 1994, 1997, 2001 e 2016). Em seguida vêm Flamengo (1990, 2006 e 2013), Corinthians (1995, 2002 e 2009), Palmeiras (1998, 2012 e 2015), Fluminense (2007), Vasco da Gama, (2011), Santos (2010), Atlético Mineiro (2014), Internacional (1992), Sport (2008), Criciúma (1991), Juventude (1999), Paulista (2005) e Santo André (2004). Times como Corinthians, Palmeiras, Grêmio, Cruzeiro, Criciúma e Flamengo foram campeões invictos. (WIKIPEDIA, 2018).

3.3 PESQUISA SOBRE O AUMENTO DE SÓCIOS

Os resultados a seguir foram obtidos no case “Rei de Copas – a criação de expectativa como estratégia para a conquista de um título esperado há 15 anos”, que foi desenvolvido durante e após o pentacampeonato da Copa do Brasil, onde o clube apresentou as ações iniciadas no final do último ano com os desdobramentos ao longo de 2017. Como consequência disso, o Grêmio foi vencedor do Top de Marketing ADVB-RS, no segmento esporte.

Para que o projeto Rei de Copas fosse lançado, alguns desafios foram enfrentados pelo clube para sua implantação, os quais serão citados no quadro abaixo:

DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO REI DE COPAS	
Não vencia um título nacional havia 15 anos	Mesmo tendo grande destaque na disputa de grandes campeonatos, sua última conquista nacional foi a Copa do Brasil de 2001. Se durante esse período mostrou o

	<p>desafio de manter a torcida engajada por meio de ativações que valorizasse a marca Grêmio mesmo sem títulos expressivos, o momento atual era a oportunidade de criar um clima positivo e de muita expectativa, na busca de uma grande chance de trazer o tão sonhado título que há 15 anos não era conquistado.</p>
<p>O fator gangorra</p>	<p>O fator gangorra funciona da seguinte maneira: quando um dos times possui um bom desempenho nas competições, o arquirrival está passando por dificuldades; e funciona em ciclos: de modo geral pode-se dizer que o Internacional teve seu bom desempenho nos anos 1970. Já o Grêmio teve um período de ouro em meados dos anos 1980 até o fim dos anos 1990. Daí então, a gangorra inverte a posição para os anos 2000 e, uma situação clara é observada em 2016: enquanto o Grêmio estava perto da reconquista do título, o rival estava à beira da zona de rebaixamento e, pela primeira vez, foi rebaixado para a segunda divisão nacional. E isso se tornou um motivador extra para a torcida.</p>
<p>O fator Renato Portaluppi</p>	<p>Além de ter sido jogador do Grêmio, é o treinador atual do clube e seu nome é de grande representação para a torcida gremista. Renato é um gremista declarado e que não esconde sua origem, ele transmite uma energia e contágio tão positivos quanto à campanha que o clube lançaria naquele momento. Tê-lo como treinador significava que o sonho iria virar realidade.</p>
<p>Torcida movida a paixão</p>	<p>Uma torcida vibrante e apaixonada é uma marca importante do Grêmio. Considerada a sexta maior do Brasil, e a maior do Estado do Rio Grande do Sul e da Região Sul do país. No ano de 2013 de acordo com a pesquisa da Pluri Consultoria, foi eleita a mais fanática do país. Diante desses fatos, o quadro social do Grêmio é atuante, com torcedores orgulhosos de levar no peito o Tricolor Gaúcho, e decerto se engajariam em uma campanha que chamasse para um motivo grandioso quanto à reconquista da Copa do Brasil.</p>

Tabela 1: Desafios para a implantação do Rei de Copas. Fonte: ADVB-RS, 2017.

Tabela 2: Tabela 1: Desafios para a implantação do Rei de Copas. Fonte: Rei de Copas – a criação de expectativa como estratégia para a conquista de um título esperado há 15 anos. ADVB-RS, 2017.

Diante desse cenário, foram traçados objetivos, estratégias e ações para essa imensa conquista que fosse capaz de fortalecer a marca e tornar um diferencial de outros clubes brasileiros e uma série de desafios ligados à concepção e ao lançamento do Rei de Copas foram elencadas, tendo como base os elementos citados anteriormente:

DESAFIOS LIGADOS A CONCEPÇÃO E AO LANÇAMENTO DO REI DE COPAS
Como criar e materializar um grande “motivo”, capaz de gerar expectativa e unir os diversos stakeholders do Grêmio com motivação em prol de uma causa única?
Como ter uma marca, um símbolo capaz de capitalizar um dos maiores feitos da história do clube, mesmo correndo o risco de não poder utilizá-la caso a conquista não viesse de fato?
Quais ações e ativações seriam capazes de maximizar o impacto do que se esperava fosse o maior resultado dos últimos 15 anos?
Como capitalizar o impacto dessa estratégia em resultados financeiros e de marca para o clube?
Como ter uma gestão de marca capaz de equilibrar simultaneamente a geração e o gerenciamento da expectativa para uma comunidade inteira?

Tabela 2: Desafios ligados à concepção e ao lançamento do Rei de Copas. Fonte: ADVB-RS, 2017.

Em vista disso, a concepção e implementação das estratégias foram:

CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
O “Queremos a Copa” como o grande motivo gerador da expectativa: O jejum do título pesava cada vez mais no coração da torcida gremista. A cada vez que o Grêmio venceria, cada fase era avançada e um fato novo era anunciado. Jogadores, comissão técnica e torcida podia ser um excelente engajador para todos diante da criação de um clima positivo em torno do principal objetivo. A estratégia foi baseada nesse pilar. O “Queremos a Copa” constitui em uma estratégia de mobilização interna e, simultaneamente, pressão externa: ela estabelece um clima de grande vontade, ao mesmo tempo em que mostra aos adversários do Grêmio o quanto ele está engajado na conquista do Pentacampeonato da Copa do Brasil.
O planejamento do Rei de Copas: Se queremos de verdade a Copa, podemos realmente conquistá-la. E então um fato inédito no futebol nacional também foi conquistado: o Grêmio se tornaria a única equipe a vencer cinco edições da competição. A estratégia pressuposta é a criação de um símbolo, uma figura de linguagem, uma marca que pudesse transpassar o sentimento de conquista para a esfera do negócio Grêmio: gerando mais associados, venda de produtos, e valorização da marca. Com o apoio na linguagem das cartas e transportando-a para a esfera do futebol, a criação de “Rei de Copas” é constituída de uma estratégia de materialização do título e que ao mesmo tempo representa um movimento de grande coragem: todo o sucesso de sua realização estava alicerçado em um sonho possível que ainda estava a se conquistar.
O jogo e o título como gatilhos: A final contra o Atlético MG na Arena em 7 de dezembro de 2016 era o ponto de partida estrategicamente previsto para o lançamento

do Rei de Copas. Movido pelo clima de “Queremos a Copa”, o Grêmio venceu o jogo de ida por 3 x 1 e trouxe uma importante vantagem. A estratégia, portanto, previu o deslanche da campanha imediatamente após o término da partida. Porém, o desenvolvimento de inúmeros materiais de comunicação anteriormente ao jogo era necessário e seriam imediatamente lançados logo após o fim da partida. O sucesso dessa estratégia, portanto, estava fortemente ancorado em “timing”: o planejamento de ações e projetos e a necessidade de ter as peças desenvolvidas e aprovadas em prazo suficiente para que pudessem ser disparadas de acordo com um cronograma ativo e dinâmico.

O disparo das ações e ativações: O pilar estratégico fundamental para o sucesso do Rei de Copas foi o disparo das ações e ativações. Primeiramente, havia a necessidade de um projeto que respeitasse a seu tempo os motivos de preparação e de sucessão. Como preparação, uma série de ativações pelo mote “Queremos a Copa”, gerando todo um clima de expectativa e pressão e preparando a torcida para acreditar que o sonho poderia se realizar. Como sucessão, um conjunto de produtos, ativações, ações, materializando a conquista e transformando concretamente o Grêmio, que era considerado um especialista em Copa do Brasil, no verdadeiro Rei de Copas.

Tabela 3: Concepção e implementação das estratégias. Fonte: ADVB-RS, 2017.

E as principais ações e ativações do Rei de Copas foram as seguintes:

AÇÕES E ATIVAÇÕES DO REI DE COPAS
<p>Ativações “Queremos a Copa”: Anúncio jornal e guia da partida Queremos a Copa/fan fest na Goethe; cards e cover nas redes sociais; news Queremos a Copa - modalidades associativas; news Queremos a Copa - fan fest; banners sites Grêmio e Arena - compra de ingresso e fan fest e transmissão durante 15 dias, na Rádio Grêmio Umbro 90.3 FM e na Web, de programas de rádio chamando para a grande final da Copa do Brasil.</p>
<p>Ativações Rei de Copas: Telão do Rei de Copas na Arena, que marcou o lançamento da marca, a partir do momento em que terminou a partida; jogadores desfilaram após partida com a camiseta do Rei de Copas; anúncio de jornal e guia da partida pós-jogo; sinalização Rei de Copas na Loja; sinalização Rei de Copas na Zona Mista e Tribuna; foto da comissão com a faixa do Rei de Copas; placa de homenagem na Zona Mista e Tribuna; Exposição no Museu do Grêmio; ação de foto com a taça na Grêmio Mania Megastore da Arena (cards e news) e mídia em jornal Zero Hora, Guia da Partida, redes sociais do clube, Grêmio TV e Rádio Umbro.</p>
<p>Transmissão da partida final na Avenida Goethe: A Avenida Goethe foi totalmente fechada para os gremistas acompanharem a última partida da final da Copa do Brasil 2016. Foram instalados dois telões de LED de 8 x 4m próximos à passarela da Av. Goethe. Vídeos da Grêmio TV e logotipos dos patrocinadores foram transmitidos. Também foi montada uma grande estrutura com ambulâncias, banheiros e food trucks e a torcida que estava presente sentiu que estava dentro do estádio cantando e vibrando, o que transformou o local como uma extensão da Arena.</p>

Produtos Rei de Copas: O lançamento de mais de 20 produtos pela marca Rei de Copas foi o ponto de partida. Suas linhas de produtos foram: mouse Pad, camiseta, bandeira, gargantilha, porta-copos magnético, chinelo, pingente, alpargata, caneca, cachecol, bandeja para notebook, bandeja para café da manhã, abridor de garrafa e adesivo.

Tabela 4: Ações e ativações do Rei de Copas. Fonte: ADVB-RS, 2017.

Para a construção do projeto Rei de Copas, o Grêmio se apoiou fortemente em seu modelo próprio de gestão de marca, o Soccerting, que é uma estratégia pressuposta para a gestão mercadológica do futebol que ocorre de modo contínuo e simultâneo à construção de valor e importância de marca, a partir de um projeto de comunicação integrada em múltiplas frentes. (ADVB-RS, 2015). Assim, o Soccerting se alicerça nas características de Branding (gestão de marca) e Selling (gestão comercial), embasados em uma visão sistêmica decorrente da constatação de que o aumento no valor de marca em futebol é resultado direto — embora de longo prazo — de atributos como valor, excelência e paixão, que são plenos no Grêmio.

No caso do Selling, os elementos de mercado e adequação são trabalhados, e envolve ativações que se apoiam em elementos do composto de Marketing para gerar os sentimentos de recompensa, ganho racional percebido, consequência e satisfação. (ADVB-RS, 2015). Ambos, em conjunto, sustentam a construção de valor e a relevância da marca Grêmio por meio do Fazer, do Pensar, e do Sentir, e são materializados com ativações institucionais, comerciais e relacionais, associadas em um amplo projeto de comunicação integrada neste caso aplicado a um grande propósito estratégico: trazer a Copa do Brasil de volta para o Grêmio e torná-lo o único Rei de Copas do Brasil.

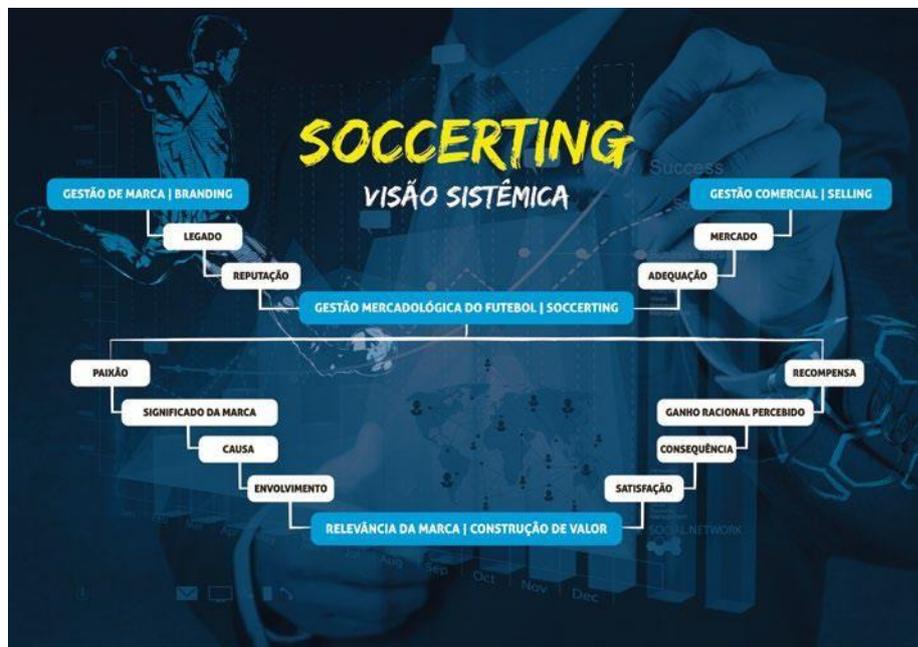


Imagem 5: Soccerting-visão sistêmica. Fonte: ADVB-RS, 2015

A enorme expectativa e energias positivas através do motivo “Queremos a Copa” foi o fator mais importante que pode ser destacado e determinante para o grande objetivo que o Grêmio tinha: a conquista de um título que não obtinha há 15 anos. Pode-se destacar a grande responsabilidade que o clube assumiu a partir desse

motivo: poderia haver a probabilidade da equipe não ser campeã. No entanto, existia o risco de que toda uma expectativa gerada decepcionasse uma torcida inteira. Além disso, o fator Confiança teve um papel importante também no sentido de que o Rei de Copas foi um projeto concebido antecipadamente. Com todos os planos traçados e peças produzidas, havia também, o risco de que o Grêmio não vencesse e o investimento não iria ser utilizado.

Os resultados demonstram o seguinte:

- 18 mil novos sócios foram captados trinta dias antes da conquista do penta, devido ao clima criado e o Queremos a Copa. Mesmo que ainda não tinha ganhado o título, nenhum clube brasileiro tinha alcançado esse feito.

- Com o lançamento dos produtos Rei de Copas, as vendas das lojas GrêmioMania representaram 1/3 que, em 2017, o faturamento cresceu em 88,7% sobre o ano de 2016 (janeiro a setembro) nos quatro meses após a conquista do título.

- O público de alguma maneira foi envolvido com as ações e ativações do clube na noite da final tanto na Arena, quanto na Avenida Goethe com mais de 50 mil torcedores na transmissão ao vivo, que foi “a maior Goethe da história”.

- De acordo com estudo pela BDO Brasil (apud ADVB-RS, 2017), o Grêmio continuou no quinto lugar entre as marcas mais valiosas de clubes do futebol nacional pelo quarto ano seguinte em 2017, sendo fora do eixo SP-RJ uma das mais valiosas marcas.

- Seu valor de marca supera o valor de R\$ 700 milhões, um incremento de valor de marca de 96,5% desde 2013, e aumenta a distância para o sexto lugar. Concomitantemente, o Grêmio é hoje a terceira marca de clubes no Brasil em termos de receita de Cotas de TV, e quarta em termos de Receitas Sem Transferência e Patrocínio e Publicidade.

- A Revista Forbes México recentemente, apontou que o Grêmio é a terceira marca de clube de futebol mais valiosa da América Latina, perdendo apenas de Corinthians e Palmeiras.

- Só no ano passado, o Grêmio atingiu, 6 milhões de seguidores em Instagram, Twitter e Facebook. O canal do YouTube mais que dobrou o número de inscritos de 100 para mais de 200 mil entre 2016 e 2017, e o aplicativo teve um crescimento em downloads de 100 mil para mais de 300 mil.

O grande sucesso desse projeto se deve pelos seguintes destaques: a grande expectativa que foi criada durante 15 anos sem títulos, lançamento dos produtos sob uma estratégia temática vencedora, o aumento de novos sócios de um clube brasileiro, quinta marca mais valiosa pelo Brasil e fora do eixo RJ-SP e em termos de receitas de cotas de TV, a terceira maior marca.

Também, podem-se destacar as seguintes iniciativas, segundo informações do site MKT ESPORTIVO (2016):

INICIATIVAS DE MARKETING ESPORTIVO DO GRÊMIO
<p>Patrocínio não-patrocinado: Receber para não estampar um patrocínio. O Grêmio em abril balançou o mercado com esse novo acordo, em outras palavras, a falta dele. Esse recurso é tido como algo revolucionário no futebol. A partir daí, iniciou uma pesquisa com os torcedores para buscar entender o comportamento dos gremistas em relação aos patrocínios na camisa e no jogo e a influência da localização das mesmas na decisão de compra; e a pesquisa concluiu que um patrocínio na região do ombro (clavícula) rivalizava com o escudo, então o Grêmio fez com que a Umbro recompensasse ao clube</p>

pela não aplicação de marcas nessa região e o clube ganhou créditos em mercadorias para venda na loja oficial (GrêmioMania) com a receita indo integralmente para si. Ou seja: agrada-se ao torcedor, vende-se mais camisas, a Umbro lucra e o Grêmio também.

Grêmio Sponsor Experience: O Grêmio lançou em agosto o Grêmio Sponsor Experience (GSE) que abriu a oportunidade de uma empresa fazer uma espécie de "degustação" para medir o impacto mercadológico, que é associar sua marca ao Grêmio. Com essa plataforma, o clube obteve apoio com a Panvel (maior rede de farmácias do sul do país) e a Havan (loja de departamentos); a qual esteve estampada na camisa tricolor durante as duas partidas finais da Copa do Brasil. O tom pontual dos acordos entre as marcas serviram para medir o impacto que é investir no futebol a partir de um grande clube do Brasil. Além da camisa, outras plataformas gremistas entraram no acordo, como a Grêmio Rádio Umbro, Guia da Partida, telões da Arena e redes sociais. Com a saída da Tim e Tramontina no início do ano, acarretou uma perda de aproximadamente R\$ 4 milhões, logo o departamento de marketing teve que buscar soluções para a valorização da marca e conseguir novos acordos.

Aplicativo: Mostrando-se como uma das principais tendências de comunicação para 2017 (facilidade, ausência do adblocks e aumento de uso por parte dos brasileiros), o aplicativo oficial foi lançado em março pelo clube e após três meses, o app atingiu a marca de 100 mil downloads. A integração das plataformas gremistas como a Grêmio Rádio Umbro e a Grêmio TV é um de seus grandes diferenciais deste canal de comunicação.

Pré-temporada na TV Grêmio: Se rentabilizar a partir da não-exposição de uma marca representou um pioneirismo no futebol, a transmissão da pré-temporada através de sua tv oficial também foi algo inédito. Com a venda de naming rights para a Gatorade, a transmissão da Pré-Temporada Gatorade Grêmio 2016 foi possível graças ao investimento feito pelo clube com a aquisição de novos equipamentos. Enquanto os profissionais se empenharam para a produção de conteúdo original e engajar o torcedor nas semanas em que o foco estava no preparo físico e montagem do elenco dos jogadores, a disponibilização de materiais exclusivos pelo YouTube foi uma sacada inteligente e estratégica do Grêmio.

Conteúdo – Rádio e #QueremosACopa: Os clubes despertaram para a necessidade de engajar o torcedor na web a partir da produção de conteúdo original. Postagem em redes sociais, vídeos bem humorados com os jogadores e embarcar em oportunidades já não eram tão satisfatórios para ter uma presença considerada expressiva. Com a inclusão do torcedor dentro da programação, o clubismo saudável se tornou marca registrada do canal. Guiado pelo sentimento vindo da arquibancada, o #QueremosACopa transformou um icônico grito do torcedor gremista em conteúdo. Com patrocínio da Coca-Cola e parceria da rádio, o Grêmio ativou a final da Copa Continental do Brasil e praticamente se tornou sua própria mídia. Apostando em uma entrega multiplataforma, onde abrangeu aplicativo oficial, Facebook Live, Grêmio TV, FM 90.3 e site oficial, o #QueremosACopa alcançou mais de 630 mil visualizações apenas no Facebook. Com destaque para o programa de estreia assistido por mais de 90 mil torcedores.

Hamburgueria 1903: O Grêmio foi o primeiro clube a lançar sua rede oficial de restaurantes, no caso a Hamburgueria 1903. O ano de 2016 representa sua expansão. O Tricolor abriu sua segunda unidade no Shopping Praia de Belas no ano de 2015 e, logo depois, foram inauguradas outras três unidades: em Novo Hamburgo (a primeira fora de Porto Alegre), no Shopping Iguatemi e na Arena do Grêmio. No dia da decisão final da Copa do Brasil, a fome do torcedor não era apenas pelo título. Nesse dia, a Hamburgueria 1903 localizada dentro da Arena bateu recorde de faturamento com a venda de uma tonelada de alimentos. Com o início do processo de expansão nesta temporada, em 2017 a expectativa é que o restaurante Se o processo de expansão se iniciou nesta temporada, em 2017 a expectativa é que o restaurante desembarque em outros estados.

Tabela 5: Iniciativas de marketing esportivo do Grêmio. Fonte: MKT ESPORTIVO, 2016.

3.4 PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR

Em relação ao programa de sócios, o clube oferece duas modalidades: sócio torcedor e sócio cadeira. O sócio torcedor é dividido em duas categorias: sócio ouro e sócio diamante, cada um custando R\$31,00 e R\$51,00 mensais, respectivamente. A categoria sócio ouro tem como diferencial: desconto de 10% em ingressos para jogos oficiais do Grêmio na Arena, permite aquisição de ingressos na primeira onda de vendas e liberdade de escolha do local do ingresso. Já na categoria sócio diamante, os benefícios são os mesmos, a diferença é a porcentagem de desconto na compra de ingressos, que variam de 30% a 50%.

Há também a modalidade sócio cadeira, que é dividido nas seguintes categorias: Arquibancada, Cadeira Gold, Cadeira Gramado, Cadeira Superior Central, Cadeira Superior Corner e Cadeira Superior Lateral. No Portal do Associado, ao clicar na opção “conhecer as categorias”, é aberto um mapa da Arena, onde os setores são representados por cores e ao clicar na área escolhida, aparecerão mais informações sobre a área desejada.

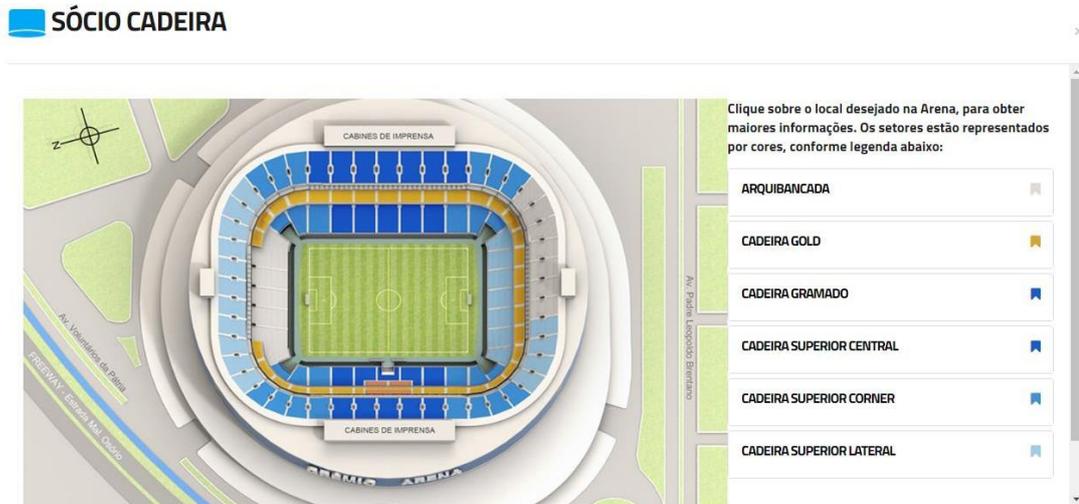


Imagem 6: Mapa com relação sobre as categorias de sócio cadeira. Fonte: Portal do Associado | Grêmio FBPA

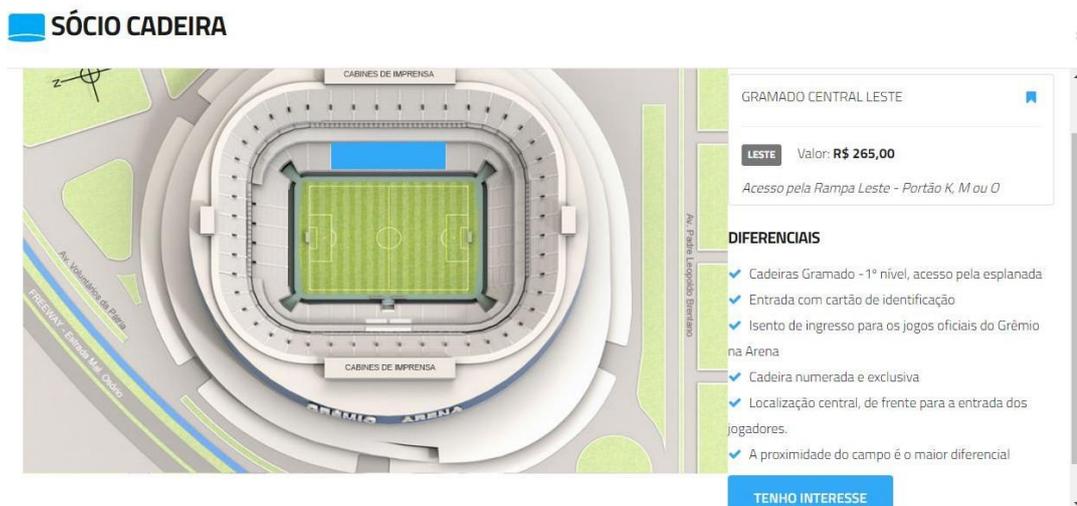


Imagem 7: Detalhes da categoria escolhida do sócio cadeira. Fonte: Portal do Associado | Grêmio FBPA

Tanto o sócio torcedor quanto o sócio cadeira, tem vantagens como:

- Goleada Tricolor: é o programa de fidelidade oficial do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre que visa recompensar os sócios e torcedores por interações junto ao clube através da acumulação de pontos, que geram descontos na compra de produtos oficiais;
- GrêmioMania: 10% de desconto para quem é sócio e 5% de desconto para torcedores cadastrados em produtos oficiais tanto na loja física quanto na loja virtual;
- Jogue na Arena: Participação integral em um jogo de 2 tempos de 15 min na Arena do Grêmio, onde o torcedor terá essa experiência desde a preparação no vestiário até a partida. Sócio tem 10% de desconto em qualquer posição que irá jogar (goleiro, lateral e volante, zagueiro, meia e atacante);

- Movimento Por Um Futebol Melhor: É um Movimento com o objetivo de tornar os Clubes mais fortes através de um quadro de sócios condizente com o tamanho das torcidas brasileiras. É a união de torcedores, clubes e grandes empresas que acreditam que o nosso futebol tem um potencial gigante para se desenvolver mais. Os sócios terão descontos em produtos e serviços de várias marcas participantes;
- Rede de Convênios: é um canal de descontos para os sócios em dia, sendo estes para serem usados em estabelecimentos de saúde, educação, lazer, livros e revistas, produtos, etc.
- Promoções exclusivas: promoções oferecidas pelo Grêmio para o sócio torcedor.



Imagem 8: Promoção do clube em convênio com a Unimed para sócios. Fonte: Página oficial do Facebook do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Disponível em: <https://m.facebook.com/Gremio/posts/2014733835225323?l0_cale2=pt_BR>. Acesso em 07 jul. 2018.



Imagem 9: Empresas e marcas do Movimento Por Um Futebol Melhor. Fonte: Movimento Por Um Futebol Melhor.



Imagem 10: Jogue na Arena. Fonte: Página oficial do Facebook do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

Disponível em:

<<https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809.75671.242811539084237/2026165304082176/?type=3&theater>>. Acesso em 7 de jul 2018.

Imagem 11: Promoção exclusiva para sócios. Fonte: Página oficial do Facebook do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Disponível em:

<<https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809.75671.242811539084237/1668749519823758/?type=3&theater>>. Acesso em 7 jul. 2018.



Imagem 12: Promoção na GrêmioMania. Fonte: Página oficial do Facebook do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. Disponível em:

<<https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809.75671.242811539084237/1430113030354076/?type=3&theater>>. Acesso em 7 de jul 2018.



Imagem 13: Camiseta “Rei de Copas”. Fonte: Página oficial do Facebook do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Disponível em:

<<https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809.75671.242811539084237/1430174490347930/?type=3&theater>>

. Acesso em 7 jul. 2018.

1993
GRÊMIO
 FIFA

MELHOR PRO SEU
TIME

MELHOR PRO SEU
BOLSO

MOVIMENTO
BRAHMA
 POR UM FUTEBOL MELHOR

1915
SÓCIO
 FÚTBOL
 DO RIO GRANDE DO SUL

SÓCIO GREMISTA CAMPEÃO!

LEVE 3 E PAGUE 2

PACKS DE BRAHMA 350ML E 473ML, BUDWEISER 350ML E 473ML, POLAR 350ML E 473ML

OFERTA VÁLIDA DE 09/12 A 11/12 NAS REDES PARTICIPANTES.

CADASTRE-SE EM FUTEBOLMELHOR.COM.BR E FIQUE SABENDO DE TODAS AS PROMOÇÕES DO MOVIMENTO POR UM FUTEBOL MELHOR.

PROIBIDA A VENDA DE BEBIDAS ALCOÓLICAS PARA MENORES DE 18 ANOS.
 BEBA COM MODERAÇÃO.
 LIMITE DE COMPRA DE 9 PRODUTOS COM O MESMO CÓDIGO DE BARRAS POR CPF.
 PROMOÇÃO VÁLIDA PARA PACKS DE BRAHMA 350ML E 473ML, POLAR 350ML E 473ML E BUDWEISER 350ML E 473ML.
 PROMOÇÃO VÁLIDA NAS REDES PARTICIPANTES DO RIO GRANDE DO SUL.

zaffari
 Rissul
 Carrefour
 PERUZZO
 MASTER
 NICOLINI
 ANDREAZZA

Imagem 14: Promoção do Movimento Por Um Futebol Melhor. Fonte: Página oficial do Facebook do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Disponível em: <https://www.facebook.com/Gremio/photos/a.249432485088809.75671.242811539084237/1429761533722559/?type=3&theater>. Acesso em 7 de jul. 2018

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol possui um imenso potencial que se for explorado com as ferramentas apropriadas de marketing, um grande valor aos clubes será agregado. Existem várias oportunidades de marketing integradas aos objetivos da organização que são importantes para aumento das receitas e aproveitamento das oportunidades, e uma delas é o programa de sócios. O programa de sócios é uma nova forma de entrada de capital para os clubes. É vendido para o consumidor, onde obtém vantagens e descontos na compra de ingressos para os jogos, além de outros benefícios que são oferecidos e é uma das formas para elevar o quadro social do clube.

De acordo com o site Integraê (2017), “esses programas vêm se aperfeiçoando, nascendo novas modalidades, ou seja, novas classes de sócios, além de estar expandindo os benefícios, dando descontos em mais produtos que não somente ingressos, descontos em empresas e comerciantes diversos, parceiros do clube”.

Em relação aos programas de sócios o Grêmio foi o grande destaque do ano de 2016, durante este grande evento do futebol, que é a Copa do Brasil. As iniciativas foram abraçadas pelo torcedor e/ou iniciaram uma nova era dentro da indústria esportiva do Brasil. Plataformas digitais, patrocínio, conteúdo, licenciamento, enfim, marcou de alguma forma a temporada do Tricolor.

A procura por associações tem ligação com a boa fase que a equipe estava passando. A consequência disso, o resultado em campo se tornou essencial para a arrecadação de novos sócios e também a garantia da prioridade na compra de ingressos. (GLOBOESPORTE.COM, 2016). Não são as taças que alavancam a torcida: é a torcida que tenta alavancar o clube na expectativa pelo retorno das taças. A paixão efetiva pelo time entra como um conceito imaterial. Em outubro de 2013, um estudo feito pela Pluri Consultoria apontou que a torcida gremista é a mais fanática do país, seguida pela do Inter, seu rival.

Fanatismo ajuda, todavia não basta: é necessária a entrega de um produto funcional, bem elaborado e vantajoso, que tem como risco de o torcedor deixar de ser sócio no primeiro fracasso do time. Para que o associado seja mantido como cliente, na prática, é fisgado como torcedor: revista chegando em dia, descontos efetivamente aplicados, tecnologia funcionando na hora de comprar o ingresso, facilidade para pagar a mensalidade.

Diante da pergunta principal desse trabalho: “Quais as estratégias de marketing utilizadas pelo Grêmio para o aumento do número de sócios?”, pode-se concluir que o que impulsionou a elevação do número de sócios e também o aumento foi a “exposição da marca”, ou seja, mesmo há muito tempo sem títulos, demonstrou o desafio de manter o envolvimento da torcida através de ativações que valorizasse a marca e a criação de um clima positivo dos torcedores gerando uma grande expectativa para a conquista do título.

Além do mais, estratégias como: “Queremos a Copa”, o projeto “Rei de Copas”, a decisão em casa como um pontapé inicial e o disparo das ações e ativações foi um sucesso, a fim de que alcançasse um grande público que gerou, respectivamente, um clima de grande expectativa pelo título, a valorização e criação de uma marca para atrair novos sócios e vender mais produtos, o término do jogo antecedente a decisão em casa que motivou o deslanche imediato da campanha e a materialização da conquista. Não somente o programa de sócios, mas as redes sociais, patrocínios, criação de conteúdo próprio, a Hamburgueria 1903, aplicativo, a loja GrêmioMania, a pré-temporada na TV Grêmio e o Grêmio Sponsor Experience foram

também fatores fundamentais para que o departamento de marketing fosse em busca de novas soluções para valorizar a marca e angariar novos acordos.

REFERÊNCIAS

ADVB. **Rei de Copas - A criação de expectativa como estratégia para a conquista de um título esperado há 15 anos.** Disponível em: <<http://www.advb.com.br/topdemarketing/cases2017/gremio.pdf>>. Acesso em 4 de jul. 2018.

_____. **Grêmio além das quatro linhas-o socceting como ferramenta de inovação no processo de gestão do marketing brasileiro.** Disponível em: <http://www.advb.com.br/topdemarketing/sistema/uploads/Gremio/1593_final_gremio_apresentacao_top_advb_mkt_FINAL.pdf>. Acesso em 5 de jul. 2018.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** Volume único /Rovigati Danilo Alyrio. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.

CANÇADO, Vinícius Felix. WINTER, Estefano. **Marketing Esportivo com ênfase no sócio do futebol.** Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/10/vinicius-cancado.pdf>>. Acesso em 24 abr. 2018

COBRA, Marcos. **Marketing do entretenimento.** São Paulo: Editora Senac, 2008.

CONSTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo.** Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

EFDEPORTS.COM. **Marketing esportivo no Brasil: desafios e perspectivas.** Disponível em:<<http://www.efdeportes.com/efd169/marketing-esportivo-desafios-e-perspectivas.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

EXAME. **Marketing esportivo ainda é amador no Brasil.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/marketing-esportivo-ainda-e-amador-no-brasil/>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FUTEBOL & NEGÓCIO: AQUI A BOLA TAMBÉM ROLA FORA DAS QUATRO LINHAS. **Fidelização do torcedor.** Disponível em: <<https://futebolnegocio.wordpress.com/2009/05/14/fidelizacao-do-torcedor/>>. Acesso em: 17

mai. 2018.

GLOBO ESPORTE.COM. **Grêmio se anima com exposição da marca e angaria 4 mil sócios em 72h.** Disponível em:

<<http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2016/11/gremio-se-anima-com-exposicao-da-marca-e-angaria-4-mil-socios-em-72h.html>>. Acesso em 12 jul. 2018.

GRÊMIO AVALANCHE. **Grêmio é vencedor do Top de Marketing ADVB-RS 2017.**

Disponível em: <<https://www.gremioavalanche.net/news.asp?nID=36324>>. Acesso em 4 de jul. 2018

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE-SITE OFICIAL. **Fundação.** Disponível em:

<<https://gremio.net/conteudo/index/44>>. Acesso em 8 jul. 2018.

_____. **Conselho de administração.** Disponível em: <<https://gremio.net/conteudo/index/3>>. Acesso em 8 jul. 2018.

_____. **Conselho deliberativo.** Disponível em:

<<https://gremio.net/governanca/documentos/planejamento-estrategico.pdf>>. Acesso em 8 jul. 2018.

_____. **Planejamento estratégico.** Disponível em:

<<https://conselho.gremio.net/index.php/comissoes>>. Acesso em 8 jul. 2018.

GRÊMIOMANIA. **Goleada tricolor.** Disponível em:

<<https://gremiomania.com.br//institucional/fidelidade>>. Acesso em 7 jul. 2018.

INFOESCOLA. **Marketing esportivo.** Disponível em:

<<https://www.infoescola.com/marketing/marketing-esportivo-2/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

INTEGRAÊ. **Como criar um programa de “sócio torcedor/fidelizado”?** Disponível em:

<<http://integrae.com.br/como-criar-um-programa-de-socio-torcedorfidelizado/>>. Acesso em 12 jul. 2018.

JOGUE NA ARENA. **Jogue na Arena – Realize o sonho de jogar na Arena do Grêmio.**

Disponível em: <<http://joguenaarenadogremio.com.br/>>. Acesso em 8 jul. 2018.

MARRAMARCO, Lucas Colpo. **MARKETING ESPORTIVO: A ESTRATÉGIA ADOTADA PELO GRÊMIO NA BUSCA DE NOVOS ASSOCIADOS**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/marketing-esportivo-estrategia-adoptada-gremio/marketing-esportivo-estrategia-adoptada-gremio.pdf>>. Acesso em 27 jul. 2018.

MARKETING DE CONTEÚDO. **Você sabe o que é o Marketing Esportivo e sua importância?** Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-esportivo/>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MARKETING DE DEFENSORES. **Marketing de relacionamento: o guia completo e definitivo**. Disponível em: <<http://www.marketingdedefensores.com/marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MKT ESPORTIVO: **Especial | 2016: um ano para ser chamado de Grêmio**. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com/2016/12/2016-um-ano-para-ser-chamado-de-gremio/>>. Acesso em 12 jul. 18.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Potencial de crescimento anima mercado de marketing esportivo**. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/potencial-de-crescimento-anima-mercado-de-marketing-esportivo_32172.html#ixzz5EDDvDFe>. Acesso em: 16 mai. 2018.

MOVIMENTO POR UM FUTEBOL MELHOR. **O movimento: Bem-vindo ao Movimento Por Um Futebol Melhor**. Disponível em: <<http://www.futebolmelhor.com.br/movimento/index.html>>. Acesso em: 6 jul. 2018.

MUNDO GRE-NAL. **O crescimento ainda mais latente dos sócios gremistas em dezembro**. Disponível em: <<http://mundogrenal.final.com.br/crescimento-dos-socios-gremistas-aumenta-em-dezembro/>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

NOVA ESCOLA DE MARKETING. **O que é marketing de relacionamento?**. Disponível

em: <<https://novaescolademarketing.com.br/videos/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

OPINION BOX. **Marketing de relacionamento: como conquistar e fidelizar clientes.** Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

PORTAL DO ASSOCIADO | GRÊMIO FBPA. **Portal do Associado.** Disponível em: <<https://socio.gremio.net/>>. Acesso em: 5 jul. 2018.

PORTAL DO MARKETING: TUDO SOBRE MARKETING. **A Importância do Marketing de Relacionamento para as Organizações: Foco no Cliente Externo.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/artigos3/importancia_do_marketing_de_relacionamento_para_as_organizacoes_foco_no_cliente_externo.htm>. Acesso em: 28 abr. 2018.

PRÓXIMO PARÁGRAFO. **O que é marketing?** Disponível em: <<http://www.proximoparagrafo.com.br/2015/04/o-que-e-marketing.html>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

PUBLICITÁRIOS CRIATIVOS. **Marketing esportivo - o que é e por que investir?** Disponível em: <<https://www.publicitarioscriativos.com/marketing-esportivo-por-que-as-empresas-e-times-precisam-investir-nele/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

TOP 10+. **Top 10 clubes com mais sócios-torcedores do Brasil.** Disponível em: <<https://top10mais.org/top-10-clubes-com-mais-socios-do-brasil>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

TRIBUNA GREMISTA: OPINIÕES E MATÉRIAS DE UM GREMISTA RADICADO EM SÃO PAULO. **A diferença do marketing do ‘Rei de Copas’ ao ‘Campeão de Tudo’.** Disponível em: <<https://tribunagremista.wordpress.com/2016/12/30/a-diferenca-do-marketing-do-rei-de-copas-ao-campeao-de-tudo/>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. **Identificação dos aspectos que influenciam na elaboração da estratégia de marketing nos clubes.** Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/identificacao-dos-aspectos-que-influenciam-na->

elaboracao-da-estrategia-de-marketing-nos-clubes/>. Acesso em: 16 mai. 2018.

WIKIPÉDIA. **Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense**. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%AAmio_Foot-Ball_Porto_Alegrense>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **Marketing esportivo**. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/marketing_esportivo>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **Arena do Grêmio**. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Arena_do_Gr%C3%AAmio>. Acesso em: 8 jul. 2018.

_____. **Copa do Brasil de futebol**. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_do_Brasil_de_Futebol>. Acesso em: 8 jul. 2018.