

PUCRS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LUCAS COLPO MARRAMARCO

**MARKETING ESPORTIVO: A ESTRATÉGIA ADOTADA PELO
GRÊMIO NA BUSCA DE NOVOS ASSOCIADOS**

Porto Alegre
Julho de 2010.

PROGRAD

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LUCAS COLPO MARRAMARCO

**MARKETING ESPORTIVO: A ESTRATÉGIA ADOTADA
PELO GRÊMIO NA BUSCA DE NOVOS ASSOCIADOS**

Porto Alegre
Julho de 2010.

LUCAS COLPO MARRAMARCO

**MARKETING ESPORTIVO: A ESTRATÉGIA ADOTADA PELO
GRÊMIO NA BUSCA DE NOVOS ASSOCIADOS**

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professora Orientadora: Suzana Martins

Porto Alegre
Julho de 2010

AGRADECIMENTOS

Manifesto meus agradecimentos a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. Destaco algumas:

- a) aos meus *pais*, por terem propiciado toda a estrutura necessária para a realização de mais uma etapa de minha vida, por todo amor, carinho e respeito;
- b) a minha Prof^a. Orientadora Suzana Martins, a quem agradeço por toda a disponibilidade e apoio, além da paciência e ajuda na organização de minhas idéias e estruturação deste trabalho;
- c) a Prof^a Stefania Ordovás, que mesmo não sendo minha professora orientadora, disponibilizou parte de seu tempo para me auxiliar;
- d) ao Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense, por ter aceito que eu realiza-se esse trabalho que eu tanto desejava; e
- e) aos meus irmãos, amigos e familiares por toda a ajuda e compreensão na realização desse trabalho.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso para analisar as estratégias adotadas pelo Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre para captar e fidelizar seus associados, além de sugerir possíveis melhorias a essas estratégias. Para isso, foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com a gerente do Quadro Social do clube, através de pesquisa bibliográfica sobre estratégias utilizadas por outros clubes do mundo que obtiveram sucesso, por meio da observação do pesquisador e também através de uma pesquisa realizada com associados do clube da cidade de Porto Alegre, para saber a opinião destes a respeito de estratégias utilizadas e assim poder propor melhorias. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a implantação de promoções e benefícios para os associados, promoveu um aumento no número de associados nos últimos anos, porém observou-se que alguns clubes que possuem menos torcedores que o Grêmio, tem um número superior de associados, podendo então, o Grêmio adotar novas estratégias que já são utilizadas por outros clubes de modo dar continuidade a esse crescimento já apresentado.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Marketing de Relacionamento. Captação e retenção de clientes.

ABSTRACT

This study aims to realize a case study to analyze the strategies adopted by Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense to attract and retain associates, also suggesting possible improvements to these strategies. For this, were performed a qualitative and quantitative research. Data were collected through an interview with the manager of the Membership's Department of the Club, through a literature research on strategies used by other clubs in the world that have succeeded, through the observation of the researcher and also through a survey with Club's associates from Porto Alegre, to know their opinion about the strategies used and therefore, able to proposing improvements. The survey results showed that deployment of promotions and benefits for associates, promoted an increase in the number of members in recent years, however it was noted that some clubs that have less fans than Grêmio, has a higher number of associates and Grêmio could adopt new strategies that are already being used by other clubs in order to continue the growth that has presented.

Keywords: *Sports Marketing, Relationship Marketing, Catchment and retention of customers.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos centrais de marketing.	22
Figura 2 - Ferramentas específicas relacionadas com cada um dos P's.	25
Figura 3 - Modelo de comunicação.	29
Figura 4 - Processo de compra.	34
Figura 5 - Tipos de oportunidades de novos produtos.	40
Figura 6 - Formação das expectativas.	45
Figura 7 - Definição da satisfação.	46
Figura 8 - Quatro características de serviços.	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação do artilharia Tricolor.	71
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do número de sócios do Grêmio.	73
Gráfico 2 - Tempo de associação dos sócios entrevistados.....	86
Gráfico 3 - Preferência dos sócios entrevistados em relação as vantagens que o clube oferece.	87
Gráfico 4 - Empresas votadas pelos sócios entrevistados nas quais o clube possui convênio.	88
Gráfico 5 - Preferência dos entrevistados aos segmentos de empresas que gostariam que o clube tivesse convênio.	89
Gráfico 6 - Opinião dos associados entrevistados em relação à idéia do Grêmio oferecer outras modalidades de associação.	90
Gráfico 7 - Opinião dos associados em relação à idéia do Grêmio criar uma premiação relacionada ao tempo de associação dos sócios do clube.....	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE.....	13
2.1	HISTÓRICO RESUMIDO	13
2.2	NEGÓCIO	14
2.3	MISSÃO	14
2.4	VISÃO	15
2.5	VALORES:.....	15
2.6	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	15
2.7	MERCADO DE ATUAÇÃO	16
2.8	PRINCIPAIS CLIENTES	16
2.9	PRINCIPAIS FORNECEDORES	16
2.10	PRINCIPAIS CONCORRENTES	17
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	18
4	JUSTIFICATIVA	19
5	OBJETIVOS	20
5.1	OBJETIVOS GERAIS	20
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
6	REVISÃO DA LITERATURA	21
6.1	MARKETING	21
6.2	MARKETING ESPORTIVO.....	23
6.3	MIX DE MARKETING.....	24
6.3.1	Produto	25
6.3.2	Preço	26
6.3.3	Praça	27
6.3.4	Promoção	28
6.4	PESQUISA DE MARKETING	32
6.5	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	33
6.6	SEGMENTO DE MERCADO.....	36
6.7	MARCAS	37

6.8	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	38
6.9	MARKETING DE RELACIONAMENTO	41
6.9.1	Satisfação do Cliente	44
6.9.2	Captação e fidelização de clientes	47
6.9.3	Customer Relationship Management (CRM)	51
6.10	MARKETING DE SERVIÇO	54
7	MÉTODO DE PESQUISA	57
7.1	CONCEITO DE MÉTODO	57
7.2	PESQUISA CIENTÍFICA	58
7.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
7.4	COLETA DOS DADOS	61
7.4.1	Entrevista	61
7.4.2	Questionários	62
7.4.3	Pesquisa Documental	62
7.4.4	Pesquisa Bibliográfica.....	63
7.4.5	Observação.....	63
7.5	ANÁLISES DOS RESULTADOS	64
8	ANÁLISE DOS DADOS	65
8.1	ESTRATÈGIAS ADOTADAS PELO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE NA FIDELIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS.....	65
8.1.1	Entrevista com a gerente do Quadro Social.....	65
8.1.2	Pesquisa Documental	70
8.1.3	Pesquisa Bibliográfica.....	71
8.1.4	Observação.....	72
8.1.5	Análise dos dados coletados ao longo do item 8.1.....	73
8.2	CONHECER AS ESTRATÈGIAS DE CAPTAÇÃO E FIDELIZAÇÃO UTILIZADAS POR OUTROS CLUBES.	75
8.2.1	Sport Lisboa e Benfica	76
8.2.2	Sport Clube Internacional	79
8.2.3	São Paulo Futebol Clube.....	81
8.2.4	Análise de dados coletados ao longo do item 8.2	84
8.3	CONHECER A OPINIÃO DO TORCEDOR	85

8.3.1	Dados coletados com a pesquisa com os associados	85
8.3.2	Análise dos dados coletados ao longo do item 8.3.....	91
8.4	PROPOR NOVAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DO GRÊMIO COM SEU TORCEDOR.	92
8.4.1	Estratégia 1	93
8.4.2	Estratégia 2	94
8.4.3	Estratégia 3	95
8.4.4	Análise das estratégias propostas.....	95
9	CONCLUSÃO.....	97
9.1	CONCLUSÃO.....	97
9.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	98
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE A – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	104
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	106
	APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	108
	ANEXO A - MATERIAL UTILIZADO COMO FONTE DE DADOS	110

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário do futebol mundial, grandes clubes para atingirem seus objetivos dentro de campo, têm realizado investimentos com a contratação de jogadores e pagando altos salários para eles, investimento em infra-estrutura, categorias de base e outros. Para realizar tais investimentos, grandes quantidades de dinheiro são gastas e os clubes necessitam de várias fontes de renda para conseguirem honrar seus compromissos.

Uma das principais fontes de renda que os clubes europeus já utilizam há muitos anos e que há pouco tempo os clubes brasileiros descobriram são os seus associados. São torcedores que se vinculam as modalidades disponibilizadas no mercado pelos clubes, recebendo uma série de vantagens em troca.

Diante de tal fato esse trabalho visa realizar um estudo de caso sobre quais estratégias de marketing são utilizadas pelo Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre para captar e fidelizar novos associados, além de sugerir possíveis melhorias a essas estratégias.

Esse trabalho foi desenvolvido em nove capítulos.

O segundo capítulo aborda a caracterização do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, destacando aspectos como: histórico, negócio, missão, visão, valores, objetivos, estrutura organizacional e mercado de atuação.

O terceiro capítulo traz a situação problemática, com a questão da pesquisa. O capítulo quatro refere-se à justificativa da escolha do tema pesquisado, sua relevância, oportunidade e viabilidade da investigação. No quinto capítulo são descritos os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Ao longo do capítulo seis foi desenvolvida a revisão da literatura fornecendo embasamento teórico de diferentes autores para desenvolvimento deste trabalho.

O método de pesquisa foi conceituado e descrito ao longo do sétimo capítulo, destacando as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados.

No capítulo oito foi realizada a análise dos resultados com base nos dados coletados ao longo da pesquisa.

No último capítulo é apresentada a conclusão do autor em relação ao tema pesquisa. Verifica-se, nessa etapa, que todos os cinco objetivos da pesquisa foram atingidos.

Na sequência, seguem as referências bibliográficas utilizadas como fonte de informações e os apêndices e anexo deste trabalho de conclusão.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE

Neste capítulo é apresentada a caracterização da empresa e do seu ambiente:

2.1 HISTÓRICO RESUMIDO

O Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre é um clube de futebol da cidade de Porto Alegre. Fundado por 32 homens que se reuniram no dia 15 de setembro de 1903 no antigo salão Grau, localizado na Rua 15 de novembro, no centro de Porto Alegre, o Grêmio teve como primeiro presidente o paulista Carlos Luiz Boher.

Um dos primeiros atos do clube, tendo em vista a consolidação da associação foi a compra de um terreno na Chácara dos Mostardeiro, localizada no atual bairro Moinhos de Vento, onde foi construído o seu primeiro estádio, o Estádio da Baixada. O Clube permaneceu no Estádio da Baixada até o ano de 1954, quando foi concluída a construção de seu novo estádio, o Estádio Olímpico que tinha capacidade para 33 mil pessoas, localizado no bairro Azenha. Na época, o Olímpico era o maior estádio privado do país. No ano de 1980 com a conclusão do anel superior, o estádio passou a ser chamado de Olímpico Monumental, aumentando sua capacidade para 55 mil pessoas, o estádio conta 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.

O patrimônio do clube 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 escolhinhas do clube.

No ano de 1983 o clube atingiu sua maior glória, após ser Campeão da América no primeiro semestre, o Grêmio se sagrou Campeão Mundial de futebol em uma partida realizada em Tóquio, no Japão, contra o time do Hamburgo da Alemanha, que era naquele momento o campeão Europeu.

A década de 90 foi uma época dourada para o clube, aonde ele se sagrou 3 vezes campeão nacional, levantou 2 trófeus continentais além de ter ganho cinco títulos estaduais e um campeonato regional, além de ter sido no ano de 1996 o time de futebol que mais vendeu camiseta oficiais em todo o mundo, totalizando um total de 465 mil camisetas, um número imenso para a época.

Em 19 de dezembro de 2008, o então presidente do Grêmio Paulo Odone assinou o contrato de construção da nova arena do clube em parceria com a empresa OAS. A Arena, que será construída no bairro do Humaíta em Porto Alegre, será um dos mais modernos estádios de futebol do Mundo e possuirá um moderno complexo residencial e empresarial.

O clube conta hoje com cerca de 6 milhões de torcedores de acordo com a última pesquisa Data Folha , além de ter a 6º maior torcida do Brasil conta com a maior torcida do Rio Grande do Sul e também da região Sul do país e possui o 2º maior quadro social do Brasil com cerca de 46 mil associados em dia.

2.2 NEGÓCIO

Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.

2.3 MISSÃO

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

2.4 VISÃO

Até 2008, pela excelência de sua gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial do futebol.

2.5 VALORES:

- a) Bom senso e atitude;
- b) Atenção e respeito ao torcedor;
- c) Valorização da história;
- d) Atualização e inovação;
- e) Ética e responsabilidade;
- f) Espírito vencedor;
- g) Honestidade de propósito (servir e não se servir);
- h) Humanismo e responsabilidade social;
- i) Competência gerencial e valorização dos funcionários;
- j) Unidade e comprometimento;
- k) Doação, amor e paixão pelo Clube; e
- l) Transparência.

2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Conselho de Administração do clube é presidido no momento por Fernando Antonio Kroeff, que assumiu o conselho no início do ano de 2009 e tem seu mandato de presidente válido até o final de 2010 podendo ele se candidatar a reeleição por mais dois anos. Existem ainda seis diretores que auxiliam o presidente, que são: Flávio Paiva, Irany Sant'ana Jr, Mauro Kinijnik, Cesar Pacheco, Marcos Hermann e Alberto Guerra, onde cada um atua em uma determinada área do clube, todavia as decisões são tomadas em conjunto.

O Grêmio possui também um Conselho Deliberativo que funciona como parlamento dentro da estrutura do clube. Dentro desse conselho existe seis comissões que são: futebol, econômico-financeiro, ética, patrimônio, legais e estatutários, planejamento estratégico, assuntos eleitorais e marketing. Em cumprimento do artigo 68º do Estatuto do clube o presidente do conselho, o então senhor Raul Regis de Freitas Lima deve nomear os titulares das referidas comissões.

2.7 MERCADO DE ATUAÇÃO

Quanto ao seu ramo de atividade o Grêmio é um clube que atua no mercado esportivo em vários segmentos como o judo, atletismo entre outros. Mas o principal esporte é o futebol aonde ele é um dos principais clubes do país.

2.8 PRINCIPAIS CLIENTES

Os principais clientes do Grêmio são os seus 6 milhões de torcedores que estão distribuídos em todas as regiões do território nacional, mas que se concentram principalmente na região Sul.

2.9 PRINCIPAIS FORNECEDORES

Os principais fornecedores do Grêmio são os seus 3 principais patrocinadores que são o Bannisul, que estampa sua marca na parte da frente e nas costas da camiseta, a Tramontina que estampa sua marca nas mangas da camiseta e a Puma que é a fornecedora de material esportivo do clube.

2.10 PRINCIPAIS CONCORRENTES

Por ser o futebol a principal atividade da Instituição e o mesmo ser movido pela paixão de seus torcedores, o Grêmio não possui concorrentes e sim rivais que podem dificultar as conquistas de títulos por parte do clube e assim diminuir a “paixão” da torcida. São os principais rivais do clube: o Internacional (rival regional), Flamengo, Corinthians e São Paulo.

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O futebol é um dos esportes mais populares no Mundo. Além de ser um dos mais praticados, ele envolve bilhões de reais anualmente, seja com contratações de jogadores, investimento em infra-estrutura, na formação de novos talentos ou com a comercialização de produtos.

Conseqüentemente, há muito tempo o futebol deixou de ser apenas um esporte e passou a ser um grande negócio. Os clubes de grande porte, por gastarem milhões de reais todos os anos, necessitam de muitas fontes de rendas e certamente uma delas é o torcedor do clube.

Segundo Futebol *Finance* (2009) clubes europeus como Real Madri, Barcelona, Manchester *United* e Benfica chegam a possuir 200 mil sócios que geram em receitas anuais, apenas com o pagamento da mensalidade, o que clubes brasileiros arrecadam em um ano com todos seus recursos de captação financeira. O grande número de sócios desses clubes é fruto de campanhas que mostram a importância que o associado tem para o clube e de inúmeros benefícios que são fornecidos a eles, fazendo com que os torcedores que moram em outro continente e até mesmo de outros clubes se tornem sócios.

No futebol brasileiro as modalidades de associação não são um sucesso como na Europa. Conforme o site Futebol *Finance* (2009), no Brasil existem apenas 380 mil sócios de clubes entre, aproximadamente, 190 milhões de pessoas que vivem no país, no caso do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense, o clube possui cerca de 46 mil associados com pagamentos em dia para 6 milhões de torcedores que possui ao longo do território nacional.

Todavia, que faz e pode fazer o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense para captar e fidelizar seus associados?

4 JUSTIFICATIVA

O futebol por ser um grande negócio, que envolve enormes quantias de dinheiro anualmente, anda focando muito das suas atenções no marketing esportivo para que através dele, consiga conquistar novas fontes de receitas. E umas das fontes de rendas descobertas nos últimos anos pelos clubes brasileiros são os sócios.

Atualmente, os associados de qualquer clube de futebol do mundo, não são apenas aqueles torcedores que estão presentes nos jogos e muito menos aqueles torcedores que estão registrados no clube, o associado é hoje uma das principais fontes de renda dos grandes clubes mundiais, ele é responsável por gerar rendas que são equiparadas com a receita televisiva e as vendas de jogadores, superando muitas vezes as receitas arrecadadas com patrocínios.

A realização desse trabalho oportunizara ao aluno conhecer as estratégias de relacionamento utilizadas pelo Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre para captar e fidelizar novos sócios, se inserir dentro de uma grande empresa conhecida mundialmente, além de aprofundar os conhecimentos em relação ao marketing esportivo e de relacionamento. O Grêmio com a realização desse trabalho iria conhecer novas estratégias de atração e retenção de sócios que poderiam ser adotadas na modalidade de associação do clube.

5 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa:

5.1 OBJETIVOS GERAIS

Analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre na busca e na fidelização por novos associados.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar na literatura os fatores relacionados ao marketing esportivo e de relacionamento, com destaque para a captação e retenção de clientes;
- b) Conhecer as estratégias de relacionamento na captação e fidelização de sócios utilizadas por outros clubes de futebol;
- c) Fazer uma pesquisa para conhecer a opinião do torcedor; e
- d) Apresentar possíveis estratégias de marketing de relacionamento com os sócios da modalidade de associação do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura, para o embasamento teórico da pesquisa.

6.1 MARKETING

Para que a atual modalidade de associação do clube possa se tornar mais atraente ao torcedor, uma das premissas básicas do marketing terá que ser alcançada: satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Kotler e Armstrong (2000), atualmente não podemos compreender o marketing apenas no significado de fazer uma venda, mas sim em um novo sentido de satisfazer as carências dos clientes. Com a identificação dessas necessidades e com o desenvolvimento de produtos que as abrangem, o produto será vendido facilmente. Lãs Casas (1997) afirma que no momento em que a empresa satisfaz tais necessidades, ela já está lucrando, pois clientes satisfeitos retornam ou indicam para outras pessoas o produto, realizando uma propaganda gratuita.

Não obstante, o marketing pode estar de acordo com Perreault e McCarthy (2002) um processo que desempenha um papel fundamental no fornecimento de informações para a produção, resultando na produção de novos bens e serviços que serão encaminhados aos consumidores de modo a preencher as expectativas e necessidades dos consumidores, criando e entregando a eles um novo padrão de vida.

Consoante Kotler e Keller (2006), para que o consumidor consiga satisfazer as suas necessidades com um produto, ele pode produzir o produto ou trocar o produto.

A troca é um dos conceitos centrais do marketing e envolve a obtenção do produto oferecendo algo em troca. Para que a troca possa existir, cinco condições são necessárias:

- a) Que existam pelo menos duas partes;
- b) Que todas as partes tenham algo que possa ter valor para as outras partes;
- c) Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega;
- d) Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca; e
- e) Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

Kotler e Armstrong (2000) definiram marketing como um processo social e gerencial no quais indivíduos ou grupos de pessoas conquista o que necessita e deseja, se relacionando um com os outros naturalmente.

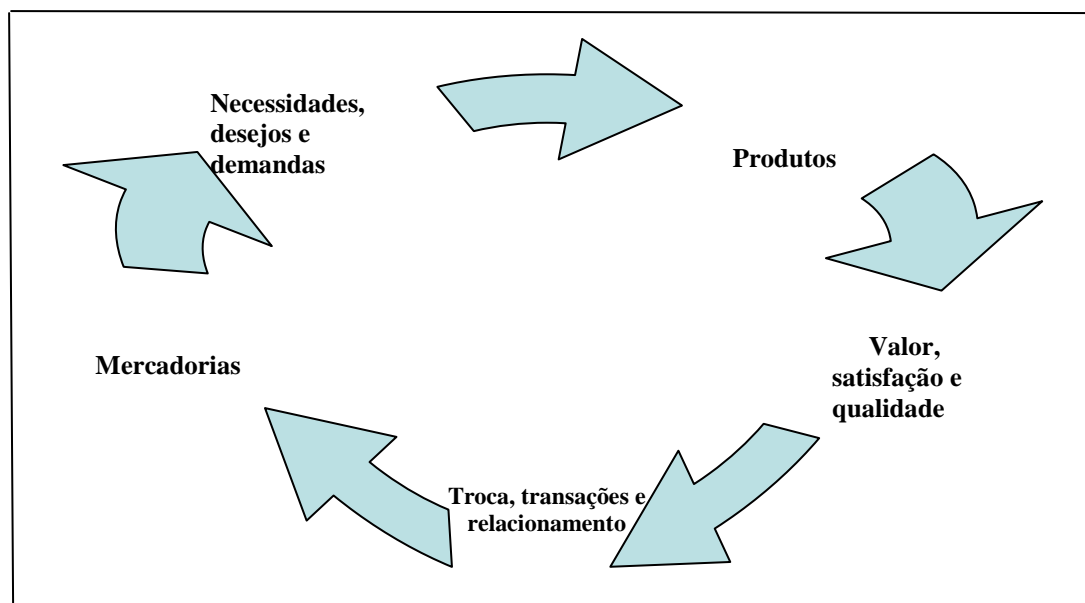


Figura 1 - Conceitos centrais de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor conforme Kotler e Armstrong (2000).

Para que as necessidades dos clientes sejam supridas as empresas, conforme Las Casas (1997) devem ter o consumidor como ponto de partida para qualquer negócio e essa postura tem que ser incorporada em todos os escalões da empresa, dos mais altos cargos até os mais simples. No momento em que as empresas tiverem o seu cliente como seu foco principal conseguirá proporcionar a satisfação desejada ao cliente de uma forma eficiente e eficaz.

O principal papel do marketing para Cobra (1992, pg.35) é:

“... colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, e gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.”

Caso a atual modalidade de associação do grêmio não esteja satisfazendo as necessidades do torcedor esse pode ser um dos motivos pela quais muitos torcedores não sejam sócios e ma das melhorias que poderiam ser realizadas é fazer com que a modalidade de associação supra tais necessidades, sendo ao mesmo tempo lucrativo ao clube.

6.2 MARKETING ESPORTIVO

De acordo com Sutton e outros (2008), a expressão marketing esportivo foi criado pela *Advertising Age* em 1978 com o objetivo de descrever as atividades dos profissionais de marketing de diferentes produtos que estavam utilizando cada vez mais o esporte como veículo de informação.

O marketing esportivo consiste no marketing de produtos, eventos e serviços esportivos, que satisfazem as carências e os desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca. Tendo como seus dois principais componentes o marketing de produtos e serviços esportivos para consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços por meio da utilização das promoções esportivas. Tendo como exemplo do primeiro caso os clubes de futebol que negociam seus produtos para seus clientes e no segundo caso empresas de bebidas alcoólicas que vinculam seu produto com o esporte, atraindo assim os consumidores desse mercado.

A competição pelo dinheiro dos espectadores e participantes aumentou á medida que as necessidades e a composição demográfica dos consumidores ficaram mais complexas. Instituições ligadas aos esportes sabem que compete por tempo e dinheiro com multiplicidades de concorrentes, incluindo os centros comerciais, provedores de internet, enormes complexos de cinema, museus e etc.

Os profissionais de marketing atualmente necessitam de um sistema racional e coerente que possa combinar os consumidores com os produtos esportivos.

Consoante Pitts e Stotlar (2002), o marketing esportivo é o processo de satisfazer as necessidades dos clientes ao mesmo tempo em que alcança os objetivos da empresa. Assim o foco do marketing esportivo recai tanto sobre os consumidores como na empresa. A

importância do marketing esportivo está no contínuo crescimento da indústria do esporte. O tal crescimento sugere um aumento no número de concorrentes e o aumento da concorrência significa uma competição pela conquista do dinheiro dos consumidores. A vitória nessa competição significa manter-se no negócio em um nível satisfatório.

Todo negócio esportivo deve empregar o marketing esportivo como uma função empresarial. É por meio do marketing esportivo que se identificam os produtos e os desejos dos consumidores e que se levam esses produtos a eles. O sucesso da empresa esportiva se mede pela realização de seus objetivos propostos.

Conforme *Arena Sports* (2009), o marketing esportivo é uma ferramenta de comunicação que está diretamente ligada à emoção e à paixão das pessoas.

Esse é o grande diferencial em relação às demais ferramentas, tendo como principal vantagem o fato de conseguir impactar um consumidor mais relaxado, durante um programa, envolvendo a adrenalina, a emoção e a vibração das conquistas esportivas.

6.3 MIX DE MARKETING

De acordo com Crescitelli e Costa (2007), o mix de marketing seriam quatro pilares imprescindíveis e que sem a sua existência não haveria como exercer as atividades de marketing, onde cada decisão a respeito de um dos pilares tem consequência direta nos outros pilares.

Kotler e Armstrong (2000) definiram mix de marketing como um grupo de ferramentas utilizadas para produzir a resposta que o mercado-alvo deseja. Essas ferramentas consistiriam em todas as ações que a empresa poderá utilizar para influenciar a demanda de seu produto. As várias possibilidades são reunidas em quatro grupos de variáveis, conhecida como os quatro “P”s: produto, preço, praça e promoção.

A seguir, podem ser vistas as ferramentas específicas de marketing relacionadas com cada um dos “P”s de Marketing:



Figura 2 - Ferramentas específicas relacionadas com cada um dos P's.
Fonte: André Faleiro (2009).

6.3.1 Produto

Segundo Kotler e Armstrong (2000, pag.129), “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade”.

Conforme Las Casas (1997), o composto mais importante do marketing é o produto, todas as atividades da empresa visam a sua existência. Ele é o principal objeto das relações de troca que podem ser oferecidos no mercado, visando sempre suprir as necessidades do consumidor.

Para que as necessidades do consumidor sejam supridas, os produtos ofertados segundo Cobra (1992, pag.43) devem:

“... ter boa qualidade, que suas características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente a marca, acondicionados em embalagens sedutoras em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros á organização.”

Las Casas (1997), afirma que o produto para ser vendido tem que apresentar utilidade, quanto maior for a sua utilidade, maior será a chance dele ser escolhido entre as opções disponíveis. Essa utilidade oferecida seria referente aos benefícios reais que ele traria com a sua compra.

Consoante a Perreault e McCarthy (2002) os clientes compram satisfação e não peças, em que as pessoas buscam no produto a satisfação total que ele pode vir a oferecer a sua vida e que essa satisfação pode exigir um produto que ofereça uma combinação de fatores que ele esteja necessitando. Esse produto que os clientes procuram pode ser um produto tangível ou intangível (marcas), ou seja, muitas vezes o produto oferecido pela empresa pode vir a ser um serviço.

Produtos tangíveis seriam os produtos que no momento em que você adquire você passa a possuí-lo. Os produtos intangíveis fazem parte de uma ação, realizada por uma pessoa para a outra, esse produto pode ser experimentado, usado ou consumido, mas jamais será tocado. A maioria dos produtos é uma combinação entre os elementos tangíveis que pode ser, por exemplo, a carteirinha de sócio utilizada para ingressar no estádio e os intangíveis que seria o serviço que o Grêmio oferece para ingressar no estádio.

6.3.2 Preço

Segundo Crescitelli e Costa (2007), preço é o único pilar do marketing que produz receita, enquanto os outros representam custos ou investimentos, além de ser também o pilar do marketing mais flexível. É definido como o valor que um determinado produto possui no mercado. O conceito de valor, no entanto, é muito relativo, pois muitas vezes um produto possui um valor que não está adequado a ele, ou seja, o produto não vale o preço que é cobrado.

Lamb (2001, pág. 559) diz que preço é o “tempo despendido na espera para adquirir-se um produto ou serviço”, ou seja, afirma que não necessariamente no momento que é efetuada a troca o preço pelo produto tenha que ser em dinheiro, este pode ser qualquer coisa com um valor percebido.

De acordo com Las Casas (1997, pg.192), “muitas decisões de compras são feitas com base no preço dos produtos. A maioria dos consumidores possui desejos e necessidades ilimitadas, porém recursos limitados”, por isso, geralmente, o comprador irá adquirir determinado produto ou serviço somente se o preço desses justificar o nível de satisfação que virá com sua compra. Os preços de produtos e serviços sofrem influência de inúmeros fatores, como a lei de oferta e procura, por exemplo. Se um produto é desejado e escasso no mercado

seu preço tende a subir para proporcionar equilíbrio entre o produto e o consumo. Já se a oferta é maior que a procura, os preços tendem a diminuir para atingir o equilíbrio.

A determinação do preço do produto é estabelecida a partir do que a empresa acredita que o consumidor está disposto a pagar para ter a satisfação como retorno, entretanto essa determinação é extremamente complicada, pois cada pessoa possui a sua percepção de valor em relação ao produto oferecido.

Para Perreault e McCarthy (2002) no momento de definir o preço de um produto deve-se levar em conta práticas correntes como o “markup”, os descontos e outras condições de venda, pois caso o consumidor não aceite o preço, todo o esforço do planejamento do preço acaba sendo desperdiçado.

6.3.3 Praça

O próximo elemento do “mix de marketing” estudado é a praça, que segundo Kotler e Armstrong (2000), é a atividade que torna o produto disponível para o consumidor. No caso do Grêmio conseguir tornar um produto disponível para cerca de 6 milhões de clientes é algo complicado, conforme Las Casas (1997), ter um bom produto e um ótimo preço não é garantia de vendas, para isso acontecer o produto deve chegar até o cliente, e os consumidores estão acostumados e exigem adquirir seus produtos em locais que sejam acessíveis, além de sempre estarem disponível no momento que eles desejarem, por isso utilizar a internet e o telefone como canais de distribuição do produto é muito essencial e eficiente, pois através deles é possível alcançar os mais diversos segmentos de clientes-alvo.

Canais de distribuição segundo Perreault e McCarthy (2002, pag.31), são “qualquer conjunto de empresas que participam do fluxo dos produtos do produtor ao consumidor final ou usuário final.”

Segundo Crescitelli e Costa (2007), a distribuição bem feita de um produto pode às vezes até substituir a comunicação de massa, em razão que o produto sendo bem distribuído estará sempre em destaque, causando um impacto muito grande nos consumidores. Os pontos de venda devem ser acessíveis a todos, pois é neles que a maioria das decisões são tomadas em relação à compra do produto, devendo estar no lugar certo, para atingir a pessoa certa, no tempo certo, da maneira mais eficaz e eficiente possível. Pois uma distribuição ineficiente e

ineficaz resulta em altos custos e grandes prejuízos para a empresa, com a perda de clientes e consumidores.

6.3.4 Promoção

De acordo com Crescitelli e Costa (2007), é a comunicação da empresa com o seu público alvo, que visa divulgar e dar conhecimento do produto e com isso provocar a fidelização e fortalecer a imagem da empresa junto ao consumidor e assim levar eles a decisão e ação de comprar o produto oferecido pela empresa.

Conforme Pitts e Stotlar (2002), promoção é aquilo que o público vê e que tem o costume de chamar de marketing, pois a promoção é planejada para chamar a atenção das pessoas. A propaganda aparece em comerciais, revistas, outdoors, em campos esportivos, em anúncios de radio, nos uniformes de equipes esportivas, ou seja, as pessoas estão cercadas por propaganda.

Não é de se admirar então que as pessoas imaginem que marketing é promoção e que promoção é propaganda. No entanto, promoção é muito mais do que simplesmente propagandas, promoção é o processo de promover e promover significa tornar algo consciente, ou seja, uma definição bem simples de promoção seria tornar as pessoas consciente de algo.

Conforme Stanton e outros (2001), a promoção possui três objetivos, o primeiro é *informar* os consumidores sobre o seu produto, à medida que o número de consumidores aumenta as dimensões geográficas se expandem, aumenta os problemas e os gastos com o objetivo de informar os clientes.

O segundo objetivo é *persuadir*, a intensa concorrência na nossa economia de abundância faz com que mesmo um produto projetado para satisfazer as necessidades fisiológicas básicas precise de uma promoção persuasiva já que os consumidores possuem muitas alternativas no momento da escolha. E o terceiro e último objetivo é *lembrar os clientes* sobre a disponibilidade de um produto e seu potencial de satisfação, com isso é possível atrair novos consumidores e preservar o espaço conquistado pela empresa na mente dos consumidores.

Las Casas (1997) diz que o processo de comunicação envolve um comunicador, que é quem tem algo a dizer, uma mensagem, que é o que se tem a dizer e um receptor, que é quem recebe a mensagem. O modelo está ilustrado abaixo:

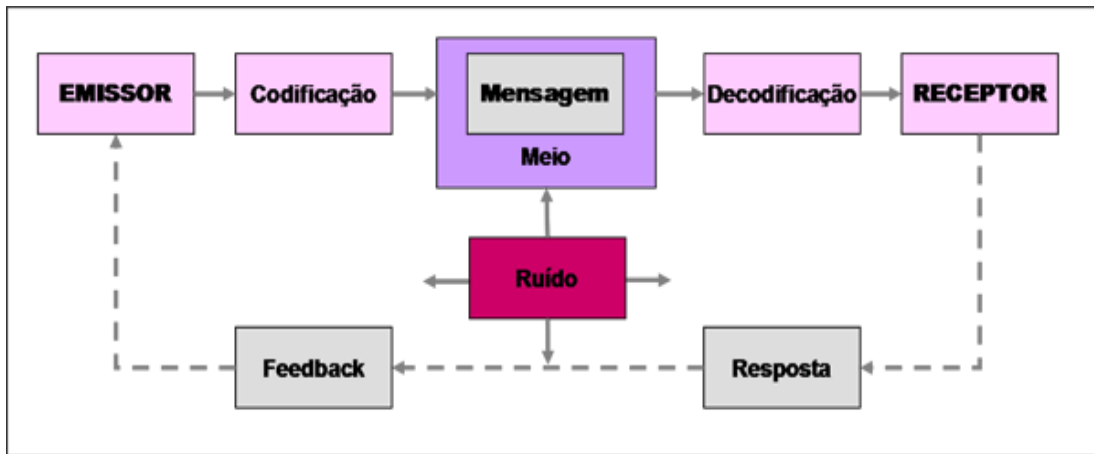


Figura 3 - Modelo de comunicação.

Fonte: Kotler e Armstrong (2000), pg.536.

Quando um comunicador emitir uma mensagem, ele deverá pensar se o receptor realmente está entendendo o que ele quer dizer. Por isso, a partir de uma análise de audiência se deve pensar na melhor forma de atingi-la (codificação). Usa um meio para transmitir a mensagem desejada (canal) e o receptor ao entender o que está sendo transmitido (decodificação), completará o processo. Somente no momento que o receptor tiver entendido a mensagem é que se pode dizer que ocorreu a comunicação. A realimentação (*feedback*) é importante para que o comunicador avalie o resultado do seu trabalho. Toda comunicação possui ruídos e esses devem ser eliminados.

Consoante Stanton e outros (2001), para que a mensagem a respeito do produto chegue até o consumidor, podem ser utilizadas várias formas de comunicação que mercado oferece que são: a propaganda, publicidade, a venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas que juntas formam o “mix de promoção”.

6.3.4.1 Propaganda

Conforme Las Casas (1997 pg. 247), a propaganda é “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos e serviços, levadas a efeito por um patrocinador identificado”.

A propaganda pode ser promocional ou institucional. A propaganda promocional tem como objetivo estimular a venda direta de um determinado produto, enquanto a propaganda institucional visa divulgar a imagem da empresa e assim estimular indiretamente a compra de seus produtos.

Segundo Crescitelli e Costa (2007), a propaganda tem como objetivo criar uma imagem da empresa e/ou do produto a longo e médio prazo, influenciando no momento da decisão de compra pela lembrança da marca.

A propaganda por atingir um grande volume de pessoas, em grandes extensões geográficas, permite que um produto possa rapidamente se tornar conhecido e aceito no mercado.

6.3.4.2 Publicidade

Conforme Crescitelli e Costa (2007), publicidade é uma estratégia de comunicação que explora o caráter informativo, criando fatos e provocação de notícias, realizando um trabalho de formação e fortalecimento da imagem da empresa e de lançamento ou modificações de um produto.

Por parecer jornalístico, a mensagem passada pela publicidade gera um maior interesse do público, mas se esgota rapidamente, pois não pode ser excessivamente repetida como ocorre com os comerciais e anúncios

6.3.4.3 Venda Pessoal

Conforme Las Casas (1997), a venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de marketing. Ela consiste na apresentação direta do produto por parte de um representante da empresa para um cliente com potencial de compra. Exatamente por ser pessoal, essa forma de comunicação apresenta muitas vantagens como: poder adaptar a mensagem de venda de acordo com a necessidade, responder a dúvida do cliente a respeito do produto e analisar as reações do futuro consumidor em relação ao produto.

Consoante Perreault e McCarthy (2002), por ter que manter uma equipe de vendas, a venda pessoal é frequentemente uma das maiores despesas operacionais de uma empresa, pois envolve gastos com transportes, treinamento dos vendedores e etc.

6.3.4.4 Promoção de Vendas

Conforme Kotler e Keller (2006), promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de curto e médio prazo, que tem como objetivo estimular a compra em maior quantidade de produtos e serviços. Enquanto a propaganda oferece uma razão pra a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo. Esse incentivo pode ser um cupom, descontos, brindes, amostras grátis, garantias e etc.

Esses incentivos são utilizados para atrair novos consumidores, para recompensar clientes fiéis e para aumentar as taxas de recompra por parte dos clientes.

De acordo com Crescitelli e Costa (2007, pag.59), a promoção de vendas “é uma estratégia de efeito rápido que deve ter curta ou media duração”. Algumas promoções de vendas podem ser utilizadas para alcançar um objetivo em curto e médio prazo, fortalecendo a imagem do produto e auxiliando na conquista de uma fatia maior do mercado. Segundo Las Casas (1997), apesar de muitas empresas investirem todos os seus recursos disponíveis para comunicação na promoção de vendas, ela deve ser relacionada com outras estratégias de promoção, como por exemplo, complementando a propaganda e facilitando a venda pessoal.

6.3.4.5 Relações Públicas

Las Casas (1997) definiu relações públicas como a administração do relacionamento com o público, com o objetivo de causar uma imagem favorável da empresa. Esse relacionamento é mantido com fornecedores, distribuidores, clientes, imprensa ou qualquer outro órgão que possa afetar sua imagem no mercado.

Segundo Stanton e outros (2001), relações públicas é qualquer forma de comunicação na mídia sobre uma organização, que não é paga por essa empresa. Isso pode ser realizado, por exemplo, participando de atividades comunitárias, dando apoio a esportes amadores e fornecendo trabalho voluntário para projetos sociais. A realização de tais atividades pode acabar chamando a atenção da mídia e a mesma vincular matérias sobre as atividades realizadas pela empresa em diferentes veículos de comunicação, tendo isso o mesmo efeito de uma propaganda que custaria milhões de dólares.

Assim a relações públicas não incluem uma mensagem específica, ou seja, a mensagem chega até os consumidores como uma “notícia”. Quando bem pensada e utilizada com momentos corretos, a relação pública pode ser muito econômica e eficiente.

6.4 PESQUISA DE MARKETING

Crescitelli e Costa (2007) definiram pesquisa de marketing como sendo uma função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing por meio da informação. Informação que é utilizada para identificar e definir supostas oportunidades ainda não aproveitadas e também problemas relacionados com o marketing.

Por meio de pesquisas é possível gerar, refinar, avaliar, monitorar e aperfeiçoar o marketing de uma empresa. Conforme Stanton e outros (2001), a necessidade de se realizar pesquisas de marketing se resume em quatro motivos: A pressão competitiva para colocar no mercado o mais rápido possível os produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes; os mercados que estão sendo expandidos com a globalização e que para entrar em novos mercados internacionais é necessário conhecer o consumidor local; o auto custo que um erro de marketing pode custar sendo muitas vezes até fatal para a empresa; e a crescente expectativa do consumidor em relação aos produtos disponíveis no mercado.

A pesquisa desempenha um importante papel nas três fases do processo de marketing (planejamento, implementação e avaliação), tem como função transformar os dados em forma bruta de informação e usá-las de forma efetiva na tomada de decisões a respeito do seu ambiente, do mix de marketing e em relação aos seus consumidores atuais e os em potencial.

Para que a pesquisa seja realizada, Crescitelli e Costa (2007) sugerem que sete estágios devem ser seguidos: A definição do objetivo da empresa que significa o que se quer aprender ou entender com a pesquisa; as hipóteses que são todas as possibilidades de resposta da pesquisa é uma intuição, baseada na experiência dos profissionais e no conhecimento do histórico da empresa; a definição da metodologia utilizada que significa qual o formato que devera ter a pesquisa para que os objetivos sejam alcançados; o planejamento que é as ações que deverão ser tomadas para que ocorra tudo na maneira e no tempo desejado é aqui onde se encontram todos os detalhes para a execução da pesquisa; a execução que é a realização da pesquisa somente com qualquer um de seus métodos, ou seja, é a saída a campo em busca de dados; o tratamento de dados que é o cruzamento dos dados coletados e a interpretação dos mesmos procurando identificar tendências, relações e daí extrair as informações, e o último estágio é a análise que significa quais foram as conclusões com a pesquisa.

Segundo Las Casas (1997), a pesquisa de marketing não é a solução para todos os problemas de marketing, ela é apenas um importante instrumento que ajuda a minimizar o risco da tomada de decisões. Muitos administradores supervalorizam a pesquisa, mas o verdadeiro valor da pesquisa está quando ela é somada a experiência do administrador e a sua intuição.

6.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Perreault e McCarthy (2002), os comportamentos do consumidor variam muito para produtos diferentes e de um mercado-alvo para o outro. No mercado globalizado atual é impraticável conseguir catalogar todas as possibilidades de compra para cada situação de mercado diferente, pois existem diferentes consumidores, em diferentes partes do mundo, reagindo de diferentes maneiras em relação a um determinado produto. Conforme Las Casas (1997), para que produtos lançados no mercado satisfaçam a vontade do consumidor é necessário entender a razão e a forma pela qual é realizada a compra. Será somente

entendendo o processo de compra de um produto que se poderá viabilizar produtos e serviços que satisfaça exatamente o desejo e a necessidade dos consumidores.

O processo de compra está ilustrado na figura abaixo.

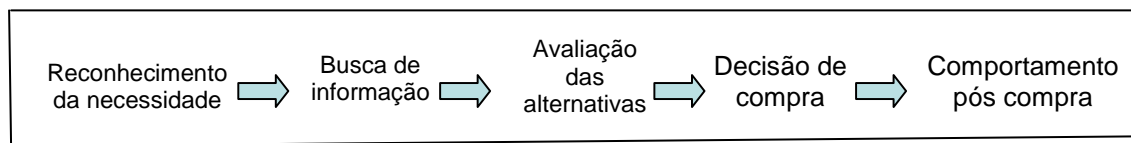


Figura 4 - Processo de compra.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Kotler e Armstrong (2000).

De acordo com a figura, o primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade. Essa necessidade é um produto ou serviço que o consumidor necessita para satisfazer um desejo ou para facilitar o seu dia-a-dia. Sentindo essa necessidade o consumidor passará para a segunda etapa do processo que é a busca por informações, a respeito da necessidade que ele tem, essas informações serão obtidas por meio de pessoas, comerciais, experimento e etc. Variando muito de acordo com o produto.

Após possuir informações sobre o produto o consumidor passa para a terceira etapa do processo que é a avaliação. Nessa etapa ele irá avaliar o preço, as características, as condições de pagamento, comparando os diferentes modelos e marcas disponíveis e avaliando os benefícios que os mesmos estão sendo oferecidos. Depois da avaliação vem a decisão de compra, que é quando o consumidor irá decidir qual produto dos oferecidos a ele será o adquirido, nesse momento ele leva em conta qual produto irá lhe trazer mais vantagens. Após a compra vem a última etapa que é o pós-compra, segundo Kotler e Armstrong (2000), nessa etapa do processo de compra, quanto maior for a diferença entre expectativa e desempenho, maior será a insatisfação do consumidor.

Após a compra o consumidor poderá ficar satisfeito ou insatisfeito e é através dessa opinião que ele irá desenvolver o seu comportamento de pós-compra, um consumidor satisfeito, compra novamente o produto e o recomenda para outras pessoas, um consumidor insatisfeito, além de não adquirir mais produtos da empresa, comenta a sua experiência negativa com outras pessoas.

Consoante Las Casas (1997), o processo de compra é de extrema importância. O ato de comprar algo é antes de tudo um processo de decisão, onde o consumidor passa por várias etapas até chegar a decisão final. Por isso é importante ao longo do processo que os mercadólogos procurem agir em cada fase deste processo, enfatizando os benefícios de seus produtos estimulando assim o passo seguinte do consumidor.

As decisões de compras em sua maioria são influenciadas por fatores que não podem ser controlados pelos profissionais de marketing. Esses fatores segundo Cobra (1992) são:

- a) A cultura é o mais importante determinante dos desejos. As pessoas ao longo da vida aprendem a estabelecer valores, percepção e preferências. A cultura também engloba a nacionalidade da pessoa, sua religião, a raça, região geográfica e a classe social;
- b) Fatores sociais, pois o comportamento de compra de consumidores é largamente influenciado por grupo de referência, família, status e etc. Esses grupos influenciam diretamente o comportamento do consumidor, variando de acordo com o grupo que esta praticando a influência, por exemplo, geralmente a família prática uma influencia superior do que os amigos. A decisão de compra é influenciada pelo status que o consumidor possui na sociedade, um pai acaba adquirindo produtos diferentes dos produtos que sua filha compra;
- c) Fatores pessoais, pois as pessoas mudam os produtos e serviços que compram ao longo dos anos e essa mudança esta ligada diretamente com a idade, o estágio do ciclo de vida em que ela se encontra, sua ocupação, condição econômica, estilo de vida, personalidade e autoconceito; e
- d) Fatores Psicológicos influenciam as pessoas na hora na compra. A motivação move o consumidor a optar por caminhos de satisfação e necessidades. Uma pessoa motivada está prestes a agir e essa ação que ela irá realizar, está diretamente ligada a sua percepção da situação que está ocorrendo. Por isso duas pessoas em estado igual de motivação podem agir de maneiras diferentes. No momento em que as pessoas agem, elas estão aprendendo e esse aprendizado interfere no comportamento individual da pessoa. Por meio de ações e de aprendizado as pessoas adquirem crenças que são pensamentos descritivos sobre algo e adquirem também atitudes que acabam influenciando no momento da compra.

Conforme Kotler e Armstrong (2000), a escolha do consumidor a respeito da compra é resultado de uma interação completa de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Embora muitos fatores não possam ser identificados pelos profissionais, eles podem ser úteis na identificação de compradores e na elaboração de produtos que possam satisfazer as necessidades dos consumidores.

6.6 SEGMENTO DE MERCADO

Conforme Kotler e Keller (2006), segmento de mercado consiste em um grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências e desejos a respeito de um produto. Os profissionais de marketing não criam segmentos de mercado, eles o identificam para que assim possam tomar a decisão de vão focar suas atenções para esse grupo ou não. Para Las Casas (1997) a importância da segmentação do mercado esta em poder planejar programas de marketing que possam satisfazer os desejos e as necessidades do grupo ou grupos escolhidos como mercado-alvo.

Segundo Mullin e outros (2004), segmentação de mercado é o processo que consiste em dividir um mercado amplo e heterogêneo em grupos homogêneos de pessoas, que tem desejos, necessidades ou perfis demográficos semelhantes, para os quais os produtos podem ser direcionados. Conforme Stanton e outros (2001), os mercados após serem segmentados, continuam muito amplos e variados para alguns produtos, por isso é necessário que sejam divididos em segmentos ainda mais específicos. Para essa divisão é utilizada quatro bases que são capazes de caracterizar ainda mais os grupos de consumidores:

- a) Segmentação geográfica: subdividir o mercado com base na localização aonde as pessoas vivem e trabalham. A razão para isso é simplesmente que os desejos e a utilização de produtos, esta freqüentemente relacionada com a sua localização onde se encontra o consumidor;
- b) Segmentação demográfica: os dados demográficos são a base mais comum para a segmentação de mercados de consumo. As características mais utilizadas isoladamente ou em combinação com outras são: idade, sexo, estágio do ciclo de vida, familiar, renda e escolaridade;
- c) Segmentação psicográfica: os dados demográficos estão relacionados com o comportamento do consumidor, entretanto a demografia não é, em si mesma, a causa do comportamento. Os profissionais do marketing desejam melhor compreender o comportamento dos consumidores e essas características estão relacionadas a segmentação psicográfica que leva em conta o modo como as pessoas pensam, sentem e se comportam. Utilizando dimensões as personalidades,

características do estilo de vida e valores é possível desenvolver descrições mais ricas e completas e assim segmentar melhor o grupo de consumidores; e

- d) Segmento por comportamentos: é uma segmentação baseada no comportamento dos consumidores com os produtos. Os dois principais fatores relacionados com essa segmentação são os benefícios desejados com o produto, levando as empresas a entenderem que elas devem comercializar benefícios e não as características físicas do produto e o outro fator importantíssimo é a frequência com que o consumidor utiliza o produto. Uma divisão muito usada é a seguinte: não-usuário, usuário-leve, usuário-médio e usuário-pesado.

Conforme Las Casas (1997), segmentar o mercado traz imensas vantagens para a instituição. Após realizar a segmentação do mercado os administradores devem optar se irão concentrar seus recursos em apenas um ou em vários desses grupos. Se a optar por focar em apenas um desses grupos a empresa poderá manter uma posição privilegiada principalmente se os concorrentes não estiverem atuando no segmento e também conhecer seus consumidores mais profundamente. Os custos de uma segmentação mais concentrada são reduzidos, sendo ela mais recomendada para empresas que dispõem de poucos recursos.

No entanto uma desvantagem é a colocação de todos os “ovos na mesma cesta”, ou seja, deixar todos os seus consumidores juntos, correndo um risco assim da concorrência aumentar ou de outro segmento do mercado tornar-se mais atraente, fazendo com que a empresa encontre sérias dificuldades em mobilizar-se para aproveitar novas oportunidades.

No entanto o administrador pode optar por concentrar seus recursos em vários grupos do mercado, adaptando os planos específico de marketing para cada um. Com isso, o nível de satisfação de cada grupo tem uma chance maior de ser alcançado, possibilitando a conquista de uma fatia maior do mercado. Mas utilizar tal estratégia requer altos custos, sendo essa uma das suas principais desvantagens.

6.7 MARCAS

De acordo com Stanton e outros (2001), marca é um nome e/ou símbolo que identifica um produto com o objetivo de diferenciá-lo da concorrência. Para os consumidores a

importância da marca esta na identificação de bens e serviços. Eles ajudam os consumidores a se movimentarem dentro de estabelecimentos e a decidirem sobre quais produtos comprar.

Para os vendedores a importância da marca está na promoção que ela realiza sobre o estabelecimento, chamando a atenção dos consumidores quando divulgadas nas lojas. As marcas também reduzem a comparação entre preços de produtos, diminuindo a decisão de compra baseada somente no preço, além de influenciar na fidelização de consumidor em relação ao produto.

O processo de selecionar um nome para um produto não é fácil, causando grandes desafios para muitas instituições. Cerca de 10.000 novos produtos são lançados no mercado anualmente, reduzindo o número de opções possíveis. Esse processo não é barato, custando cerca de 25.000 dólares para criar apenas o nome e, então muito mais para promovê-lo no mercado.

Consoante a Las Casas (1997), a marca tornando-se conhecida e associada a bons produtos, ela constitui-se em um grande patrimônio, sendo esse um dos grandes objetivos de muitas empresas. Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados com a marca de um produto, principalmente para que ele não se torne um nome genérico. Nome genérico ocorre quando uma marca passa a designar o nome de uma espécie de produto. Quando isso ocorre a marca perde a sua identidade e deixa de ser um elemento de diferenciação no mercado, trazendo prejuízos para a empresa.

Portando segundo Kotler e Keller (2006), as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa no mercado que possuem o poder de influenciar o comportamento dos consumidores no momento da compra e oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para o seu proprietário. Grandes marcas possuem altos preços que se justifica pela premissa dos lucros que podem ser obtidos com ela e pela imensa dificuldade e despesa para se conseguir criar uma marca equivalente partindo do zero.

6.8 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), devido rápidas mudanças que os consumidores têm em relação aos produtos e também as suas necessidades, as empresas devem desenvolver um fluxo permanente de novos produtos e serviços. Esses novos produtos

podem ser obtidos de duas maneiras. Com a aquisição de patentes e licenças, ou desenvolvendo um novo produto.

Novos produtos podem ser produtos originais, produtos aprimorados ou produtos modificados, que possuem o objetivo de se adequar ao gosto do consumidor.

Mas cerca de 80% desses novos produtos lançados no mercado fracassam, trazendo imensos prejuízos para diversas empresas. Assim no momento de criar um novo produto as empresas encaram um grande problema, necessitam criar um novo produto, mas as chances de fracassarem são imensas. A solução para esse problema é um planejamento consistente e na elaboração de um processo de desenvolvimento de novos produtos.

Conforme Perreault e McCarthy (2002) existem diversas razões para um produto fracassar. Frequentemente, as empresas falham em oferecer um benefício singular, ou então, acabam subestimam a força da concorrência. Muitas vezes também ocorre da idéia ser muito boa, porém a empresa encontra dificuldades no design do produto, ou então, o produto acaba se tornando muito caro para ser produzido. O processo de desenvolvimento de novos produtos para consiste em cinco etapas.

A geração de idéias é a primeira etapa para o desenvolvimento de um produto de sucesso. Essa etapa consiste em conhecer novas idéias sobre o conceito de determinados produtos. Essas idéias podem ser surgidas através dos próprios funcionários de vendas e de produção da empresa, através da “compra de idéias” em mercados internacionais e também de pesquisas de marketing com consumidores que identificam uma necessidade que possuem e daí propõe a idéia a empresa.

A segunda etapa consiste na seleção de idéias, essa seleção envolve vários critérios para saber se a idéia proposta é boa ou não para os objetivos da empresa. A avaliação das idéias leva em conta a vantagem competitiva que o produto pode oferecer para a empresa, ou seja, as oportunidades com maior potencial de crescimento possuem mais chances de serem as escolhidas. A seleção considera também o tempo que ira durar o ciclo de vida do produto, em outras palavras, o quanto será atraente o produto no curto e longo prazo.

O quanto o novo produto irá afetar a vida dos consumidores é um fator de muita importância na seleção das idéias, um novo produto deve aumentar o bem-estar do consumidor e não apenas satisfazer um capricho que ele possui. A figura a seguir mostra os diferentes tipos de oportunidades de novos produtos:

		Satisfação Imediata	
		Alta	Baixa
Bem estar do consumidor a longo Prazo	Alto	Produtos desejáveis	Produtos saudáveis
	Baixo	Produtos agradáveis	Produtos deficientes

Figura 5 - Tipos de oportunidades de novos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Perreaut e McCarthy, pág. 184.

Uma empresa responsável tenta descobrir oportunidades desejáveis e não oportunidades deficientes, no entanto muitos consumidores enfatizam o a satisfação imediata desejando assim produtos agradáveis, em vez de produtos desejáveis, não se preocupando com o bem-estar em longo prazo.

Passar pelo critério de seleção inicial não garante a nova idéia o sucesso, porém mostra que ela é o lugar certo para a empresa. Se muitas idéias passam pelo critério inicial de seleção, a empresa deve estabelecer prioridades para determinar as que irão prosseguir para a próxima etapa do processo.

A avaliação da idéia é a terceira etapa, nessa etapa é realizada uma avaliação mais cuidadosa da idéia de produto. Para auxiliar nessa avaliação é utilizada uma ferramenta conhecida como teste de conceito, que tem como objetivo a obtenção de reações dos consumidores a respeito de como a idéia do produto atende as suas necessidades.

Nessa etapa as empresas podem estimar os prováveis custos que terão, rendas e lucratividade. A pesquisa de mercado pode auxiliar a identificar o tamanho do mercado. Se os resultados não forem satisfatórios, pode ser melhor eliminar a idéia neste estágio. Lembre-se que o principal objetivo dessa etapa é encontrar alguma evidência de que a idéia não é uma boa oportunidade para a empresa.

Independentemente do método empregado, a etapa de avaliação das idéias deve reunir o máximo possível de informações para ajudar a decidir se existe uma oportunidade no mercado, se ela se ajusta aos recursos da empresa e se existe uma oportunidade para desenvolver uma vantagem competitiva.

Na etapa do desenvolvimento, as idéias que sobreviveram as etapas anteriores são analisadas. Geralmente, essa análise envolve alguma pesquisa e desenvolvimento (P&D) e

engenharia para desenvolver a parte física do produto. No caso de um serviço, a empresa irá trabalhar os detalhes sobre o treinamento, equipamento, pessoal e etc.

Com bens e serviços reais e utilizando testes do produto com os consumidores, podem ser conhecidas as reações em relação ao produto e saber se este vai satisfazer as necessidades dos consumidores. Utilizando pequenos grupos de foco, painéis e grandes levantamentos, o departamento de marketing pode saber as reações em relação às características específicas e a idéia completa do produto, às vezes, essa relação acaba eliminando a idéia.

Em outros casos o teste com o consumidor pode levar a revisão do produto para diferentes mercados. Esses testes revelam muitos problemas e pode ser exigida uma grande série de revisões, fazendo assim com que meses e até anos sejam necessários para adequar o produto ao mercado. Todavia, os testes de mercado são muito caros, sendo esse um dos principais fatores que fazem com que muitas empresas não o utilizem, apesar de serem a forma mais eficaz de revelar alguns tipos de problemas que seriam capazes de destruir toda a estratégia da empresa em relação ao produto.

A última etapa do processo de desenvolvimento de um produto é a sua comercialização. Uma idéia que tenha chegado até aqui pode enfim ser colocada no mercado. Primeiro, as pessoas envolvidas com o produto decidem que linha de produto vender, então, completam o composto de marketing. Após isso a alta administração da empresa aprova as estimativas de retorno sobre o investimento e finalmente a idéia do novo produto surge do processo de desenvolvimento.

Mas o processo de colocação de um produto no mercado é caro. Os bens precisam ser produzidos para atender aos canais de distribuição, ou as pessoas devem ser contratadas e treinadas para prover o serviço. Pela dificuldade de ingressar no mercado, algumas empresas introduzem seus produtos ou serviços cidade em cidade ou região em região, ou seja, vão lançando de forma gradual.

6.9 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para Stone e Woodcock (1998), o marketing de relacionamento é o uso de uma grande variedade de técnicas e processos de marketing para:

- a) Identificar os clientes de forma individualizada e nominal;
- b) Criar um relacionamento que se prolongue por muitas transações entre a empresa e o cliente; e
- c) Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da empresa.

Para os clientes de uma empresa, o marketing de relacionamento poderia ser descrito como:

- a) Achamos você;
- b) Passamos a conhecê-lo;
- c) Mantemos contato com você;
- d) Tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer; e
- e) Verificamos se você está recebendo de nós aquilo que prometemos. Desde que naturalmente, isso também seja vantajoso para nós.

Conforme Vavra (1993), a conquista de novos consumidores é o desejo das empresas para aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar para um negócio além do momento atual no sentido de expansão dos lucros. Com a desenfreada expectativa de expandir seus mercados, muitas empresas vem olhando além de sua base atual de clientes, focalizando naqueles que ainda não compram seus produtos e serviços.

Tendo a empresa um foco nos clientes que ainda não compram seus produtos e serviços, os clientes atuais freqüentemente acabam sendo negligenciados. O valor desse cliente acaba sendo esquecido e a sua contribuição para a empresa é dada como certo. Para poder continuar proporcionando satisfação aos indivíduos ou organizações que já são clientes ou que já foram, as empresas utilizam um processo denominado marketing de relacionamento ou pós-marketing.

Marketing de relacionamento ou pós-marketing seria uma estratégia de longo prazo, onde seu principal objetivo não seria simplesmente disparar uma nova compra, mas sim assegurar que o cliente adquiriu o produto correto, construindo relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes.

Conforme Stone e Woodcock (1998), o princípio dominante do pós-marketing é identificar as necessidades que os clientes têm e atendê-las com lucro e o motivo que torna o marketing de relacionamento tão importante é: “Ganhar novos clientes custa mais caro do que os manter” (STONE e WOODCOCK, 1998, pág.1). Vavra (1993) afirma que para conseguir

manter os clientes, as organizações devem demonstrar cuidados e interesses por ele. Esses cuidados e interesses aplicados aos clientes que compraram bens e serviços de uma empresa fazem parte do pós-marketing. O pós-marketing possui os seguintes elementos:

- a) Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- b) Fazer tudo o que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou a marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compras;
- c) Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos; e
- d) Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico. (VAVRA, 1993, pag.33).

De acordo com Azevedo e Pomeranz (2004), existem diversas ferramentas que auxiliam o pós-marketing, entre elas podemos citar a internet, que é considerada hoje um dos mais poderosos meios para a comunicação interativa com os indivíduos. Isso representa para o consumidor a possibilidade de aprofundar-se nos assuntos de maior interesse da empresa, e para a empresa a possibilidade de conhecer mais detalhadamente os gostos dos seus clientes.

Uma ferramenta que pode ser utilizada também é a realização de eventos, reunindo a nata do público de influência primária e secundária, sendo esse tipo de evento uma ótima oportunidade para coletar dados; outra ferramenta importante é o banco de dados, que segundo Vavra (1993), possibilita que a empresa avalie o valor do cliente individualmente e construa um novo modelo de afinidade entre eles.

Conforme Azevedo e Pomeranz (2004), um programa de marketing de relacionamento deve ser realizado por etapas. Seguindo a metodologia Insight CRM, sua implantação pode ser realizada em quatro fases: análise estratégica, planejamento, implementação e controle. Na primeira etapa se tem como objetivo definir o público-alvo que se deseja atingir, as ações de marketing que serão realizadas, o retorno financeiro esperado e a infra-estrutura necessária para executar o programa.

A segunda etapa, de planejamento, consiste no desenvolvimento do plano de comunicação. Essa etapa é composta por ações de marketing que possuem o objetivo de migrar os clientes para estágios sempre superiores de relacionamento. Juntas, as duas

primeiras etapas formam as especificações formais que detalham a estratégia e a tática utilizada para programar as ações de relacionamento.

A partir das especificações, entram em ação as equipes envolvidas no desenvolvimento das peças de comunicação e infra-estrutura.

A última etapa consiste no controle, que é o acompanhamento do resultado das ações para a comparação com os resultados estimados na etapa de análise.

Para Vavra (1993), esse processo de relacionamento deve iniciar dentro da própria empresa, possuindo funcionários e recursos adequados para apoiar as atividades propostas. Não agir dessa forma é imprudente, pois se corre o risco de desapontar o cliente substancialmente ou ser vista como uma empresa que age sem sinceridade. Certamente é melhor não iniciar um programa de marketing de relacionamento do que iniciá-lo e fracassar no acompanhamento de cada cliente.

Para Stone e Woodcock (1998), o fracasso no marketing de relacionamento pode estar na falta de percepção que as pessoas têm de ver que o marketing de relacionamento efetivamente envolve a reorientação da política, de alto e baixo escalão de uma organização e que ele é na verdade um investimento, onde se tem um compromisso de longo prazo, e que se deve aperfeiçoá-lo continuamente, apoiado por medições periódicas de realizações das necessidades do cliente.

6.9.1 Satisfação do Cliente

Conforme Vavra (1993), quando se pergunta a um cliente o que mais o satisfaz em relação a um produto, a grande maioria responderia: “Percepção de qualidade”. Entende-se por qualidade fornecer produtos e serviços consistentes que atendam as necessidades e expectativas do consumidor.

A expectativa formada pelos clientes varia muito, consumidores mais jovens ou mais ricos possuem uma expectativa maior em relação a um produto do que consumidores mais velhos ou mais pobres. As ocasiões também podem influenciar muito na expectativa dos clientes e, dessa forma, na sua satisfação, conforme pode ser observado na figura a seguir:

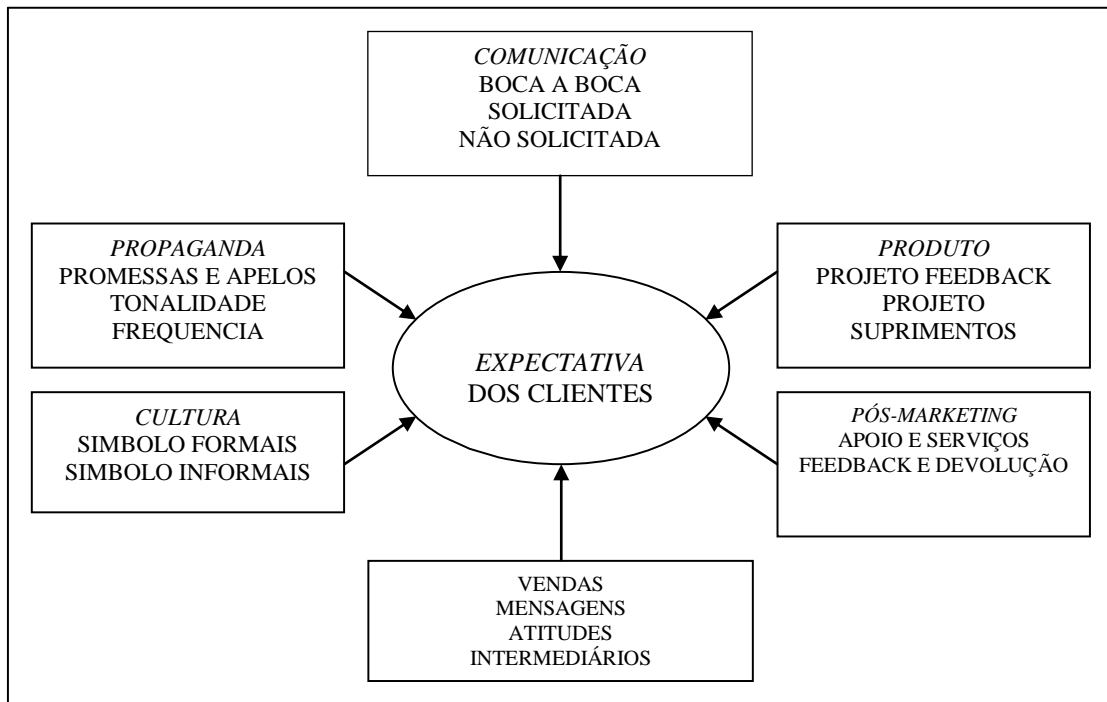


Figura 6 - Formação das expectativas.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Vavra (1993, pag.165).

Para Kotler e Keller (2006), satisfação é um sentimento de prazer ou desapontamento que é resultado da expectativa do comprador e o desempenho percebido. Se o desempenho não alcança a expectativa, o resultado é a insatisfação, se o desempenho alcança a expectativa do consumidor, o resultado é a satisfação.

Caso os profissionais de marketing estabeleçam expectativas muito elevadas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por outro lado, caso as expectativas forem muitas baixas, dificilmente eles conseguirão atrair consumidores para o seu produto. Empresas bem sucedida no mercado, estão hoje elevando as expectativas dos clientes e procurando formas de conseguir alcançar um desempenho superior.

Consoante Vavra (1993), toda empresa que aceita o pós-marketing deve se dedicar a oferecer a seus clientes a satisfação. Oferecer produtos e serviços que satisfaçam os consumidores exige um conhecimento das expectativas deles. Isso ocorre porque os programas de mensuração de satisfação em sua maioria sinalizam não apenas com o nível de satisfação, mas também com a expectativa dos clientes, conforme a figura a seguir:

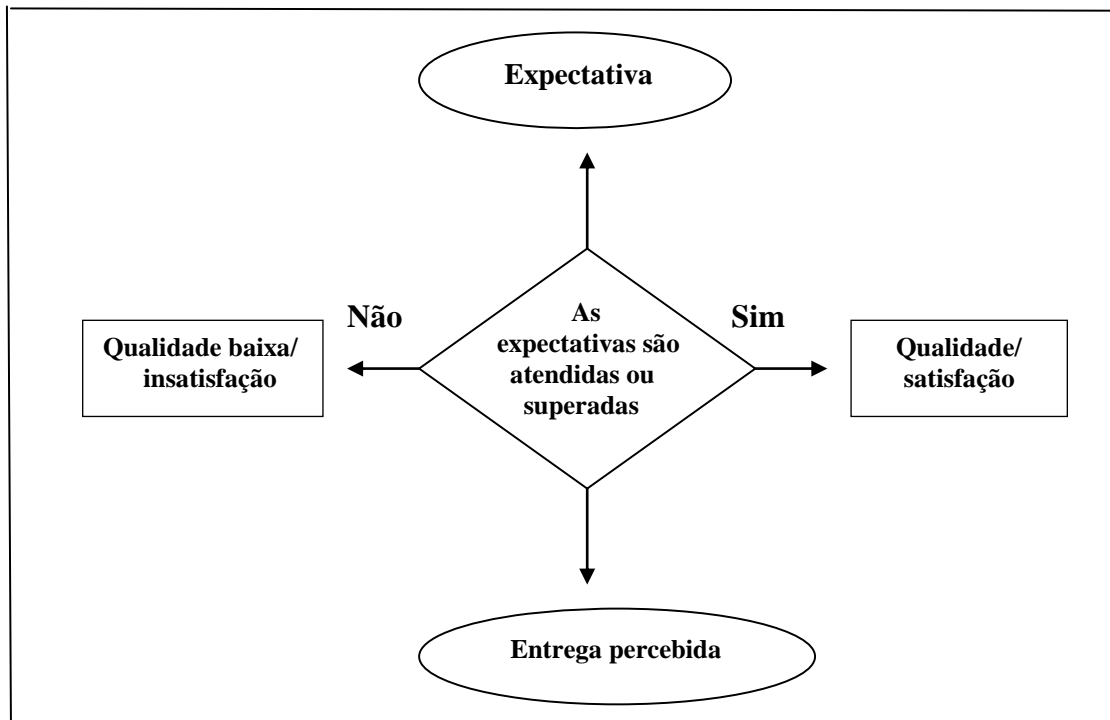


Figura 7 - Definição da satisfação.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Vavra, 1993, pág.166.

Ter conhecimento dos produtos e serviços que atendem as expectativas e necessidades do cliente tem-se tornado uma ferramenta essencial para a sobrevivência de empresas.

“Mas o que os clientes realmente esperam? Suas expectativas são realistas ou idealistas? Quanto os clientes têm que estar satisfeitos? É possível maximizar a satisfação do cliente sem aumentar substancialmente os custos?” (VAVRA, 1993, pag.165)

As respostas dessas perguntas são essenciais para se conhecer o nível de satisfação do cliente.

Satisfazer os clientes é o atributo mais importante do pós-marketing. Devido à importância de conseguir satisfazer o cliente é necessário ter um programa de mensuração de satisfação, para se ter conhecimento como está procedendo à empresa. Programas como o MSC (mensuração da satisfação dos clientes), PSC (programa de satisfação dos clientes) ou ISC (índice de satisfação do cliente) são exemplos que podem ser utilizados.

A importância para uma empresa em conhecer o nível de satisfação de seus clientes, está em que 90% dos consumidores insatisfeitos não exercem qualquer atitude para comunicar a empresa, eles simplesmente passam a realizar negócios com a concorrência além de comunicar outras pessoas sobre a sua insatisfação, prejudicando assim negócios futuros com os clientes atuais e potenciais.

Conforme Kotler e Armstrong (1997), a empresa centrada no cliente procura sempre fornecer a ele uma satisfação mais elevada do que os concorrentes, mas ela jamais tenta maximizar essa satisfação. “O propósito do marketing é gerar valor para o cliente lucrativamente” (KOTLER e ARMSTRONG, 1997, PAG.5). Para que isso ocorra é necessário um equilíbrio muito delicado entre continuar a gerar satisfação ao cliente e não se desfazer da casa.

6.9.2 Captação e fidelização de clientes

“A única fonte de lucro é o cliente” (Peter Drucker, citado por KOTLER, 1999).

“Se você não serve o cliente, sua tarefa é servir alguém que o faça” (Anônimo, citado por KOTLER, 1999).

“O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente” (Bob Wayland, citado por KOTLER, 1999).

“Se não formos dirigidos pelo cliente, nossos carros tampouco o serão” (Declaração de um executivo da Ford, citado por KOTLER, 1999).

Conforme Kotler (1999), o marketing por diversas pessoas tem sido definido como “a arte de conquistar e manter clientes”. Mas essa definição poderia ser ampliada para: “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Conforme Kotler e Keller (2006), ver os lucros e as vendas aumentarem é o desejo de muitas empresas, para alcançar tais desejos é necessário investir tempo e recursos na busca por novos clientes. As empresas para alcançar novos possíveis clientes, desenvolvem estratégias promocionais como propagandas, publicidade, envio de mala direta, relação públicas, participação em feiras e outros eventos, entre outras estratégias de promoção. Todas essas atividades resultam em uma lista de possíveis clientes, que a empresa possui.

Para Kotler (1999), possíveis clientes são aquelas pessoas ou empresas que poderiam ter interesse, mas que talvez não possuam meios ou intenção real de adquirir o produto ou serviço da empresa. Após isso é necessário através de entrevistas, da situação financeira e de outros aspectos, identificar quais possíveis clientes são efetivamente clientes potenciais, ou seja, clientes com motivação, capacidade e oportunidade de fazer a compra.

Esses clientes são divididos em três grupos: frios, mornos e quentes, sendo que esse último tem as maiores possibilidades e estão mais dispostos a realizar a compra. Para realizar essa diferenciação dos tipos de clientes potenciais, as empresas podem utilizar a mala direta ou o telefone. Podem também perguntar ao cliente potencial se deseja receber informativos da empresa ou receber a visita de um vendedor.

O objetivo da empresa é possuir uma lista de indicações qualificadas, de modo que o tempo dos vendedores seja gasto com aquilo que eles fazem de melhor que é vender.

Para conquistar novos clientes é necessário que o produto ou serviço disponibilizado pela empresa satisfaça as necessidades das pessoas. Identificar os fatores de decisões de compra por parte do consumidor desejado também é de extrema importância para a captação deste, e uma das formas de influenciar na decisão desses clientes é através do mix de marketing. Abaixo será brevemente analisado cada composto do mix de marketing.

Oferecer um produto atrativo para os consumidores em um mercado segmentados é de extrema importância para atraí-los, de forma que estimula o seu desejo em consumi-lo.

O consumidor dá um valor muito grande para o preço de um produto ou serviço na hora de tomar decisões em relação à compra. Por isso a importância desse componente do mix de marketing, principalmente se não for levada em conta a qualidade do produto, a marca, entre outros elementos.

Para Las Casas (1997), a praça ou distribuição do produto é um fator essencial para a captação de novos clientes, pois de nada adianta possuir um produto desejado pelos clientes, se o cliente não consegue chegar até o produto.

A promoção do produto para o público é quem sabe a principal forma de conquistar novos consumidores. Segundo Crescitelli e Costa (2007), é a promoção que visa divulgar e dar conhecimento de um determinado produto e com isso provocar a decisão e ação de comprar o produto disponibilizado pela empresa.

Consoante Kotler (1999), os profissionais da área de marketing de antigamente achavam que a habilidade mais importante era a de captar novos clientes. Muito tempo era perdido pelos vendedores, correndo atrás de novos clientes, em vez de serem gastos relacionando-se com os já existentes.

Para os profissionais de hoje o consenso é inverso. O principal é manter os clientes já conquistados e intensificar cada vez mais o relacionamento com eles. Um cliente perdido não significa apenas a perda da próxima compra; a empresa perde o lucro de todas as futuras compras que ele iria realizar, existindo ainda o custo da reposição do cliente perdido.

Conforme Azevedo e Pomeranz (2004), a estratégia adotada por muitas empresas para o seu crescimento continua sendo a captação de novos clientes. Todavia, é nessa estratégia que está o erro de muitas instituições, pois a captação de novos consumidores, não necessariamente, significa que a empresa está em um processo de crescimento, pois de nada adianta conquistar novos consumidores se os antigos forem perdidos. Se o volume de gastos dos clientes que migram para a concorrência for superior ao total do dispêndio dos novos clientes, o resultado será uma queda no faturamento.

Para Kotler (1999), hoje em dia empresas inteligentes não se vêem apenas como vendedoras de produtos, mas sim como criadoras de clientes lucrativos. Elas não querem apenas gerar a carteira de clientes, mas sim serem “donas” desses clientes. Já os clientes não querem ter um dono, querem é manter suas opções de compra em aberto. Contudo, o profissional de marketing quer é ter o cliente e torná-lo fiel.

De acordo com Kotler e Keller (2006), eis alguns fatos para a fidelização de clientes:

- a) Conquistar novos clientes pode vir a custar até cinco vezes mais do que se satisfazer e fidelizar os atuais;
- b) Por ano as empresas perdem até 10% de seus clientes;
- c) Conforme o setor, uma redução de 5% no índice de perdas de clientes pode aumentar entre 25% e 80% os lucros da empresa; e
- d) A taxa de lucro com vendas por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência.

Consoante Stone e Woodcock (1998, pág 94) “a fidelidade é um compromisso físico e emocional assumido pelo cliente em troca de suas necessidades serem atendidas”.

Conforme Kotler (1999), para que um cliente se torne fiel a empresa, ele deve passar por vários estágios de desenvolvimento da sua fidelização. Os principais estágios são:

- a) Comprador: Esse consumidor remete a probabilidade de voltar a realizar uma compra, ao seu nível de satisfação na primeira compra. Caso ele tenha ficado insatisfeito ou indiferente, ele será considerado um consumidor perdido, mas caso tenha ficado satisfeito, existem grandes chances de voltar a realizar uma compra;
- b) Cliente eventual: Esse consumidor não possui uma frequência definida de compra. Alguns fazem uma pequena compra, já alguns realizam grandes e outros nunca mais voltam a comprar;

- c) Cliente Regular: Ao contrário do cliente eventual, esse tipo de cliente possui uma frequência de compra definida e é constantemente avaliado pelo banco de dados para ações de tele-marketing. Muitas empresas passam a chamar esse tipo de consumidor de cliente da empresa;
- d) Defensor: É o cliente formador de opinião. Ele possui um nível de satisfação, que o faz recomendar o serviço ou produto para outras pessoas;
- e) Associado: É o cliente que deseja receber privilégios por sua fidelidade;
- f) Parceiro: É o cliente que atua dentro da empresa, dando opiniões sobre produtos e sugestões para a empresa; e
- g) Co-proprietário: É talvez a visão mais elevada que se pode ter sobre um cliente. Esse tipo de cliente tem poder de decisão sobre a empresa e às vezes recebe dividendos em relação aos seus gastos.

Segundo Azevedo e Pomeranz (2004), manter os clientes satisfeitos é o principal objetivo de uma empresa para adotar um programa de fidelização de clientes. É implantado um mecanismo de prover o indivíduo com razões para que ele se mantenha fiel, formando laços que dificilmente a concorrência irá conseguir copiar.

A dimensão financeira da fidelização trabalha com o preço, fornecendo descontos e aumentando o número de prestações para o pagamento de um determinado produto ou serviço. Para clientes mais fiéis a instituição, pode ser adotada a recompensa, onde os clientes acumulam pontos que podem ser trocados por mercadorias. Esse programa de fidelização “é o reconhecimento do fato de que 20% (vinte por cento) dos clientes de uma empresa podem representar 80% (oitenta por cento) de seus negócios” (KOTLER e KELLER, 2006, pág.158). Para Kotler e Keller (2006) programas de recompensa são capazes de construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, criando oportunidades para serem efetuadas vendas cruzadas durante o esse período.

Geralmente, a primeira empresa de um setor a adotar programas de fidelização de clientes, recebe maiores benefícios, principalmente se os concorrentes demorarem a reagir. Após os concorrentes reagirem, o programa acaba se tornando mais vantajoso para aquelas empresas que conseguem ser mais efetivas e criativas no gerenciamento do programa.

Além de vantagens financeiras, as empresas podem utilizar outras maneiras de fidelizar seus clientes, como por exemplo: fornecendo benefícios sociais.

Benefícios Sociais envolve o aumento dos vínculos sociais com os clientes, individualizando e personalizando o relacionamento com eles, ou seja, clientes normais são

transformados em clientes preferenciais, tendo direito assim a um atendimento individualizado com um profissional designado.

Consoante a Azevedo e Pomeranz (2004), no momento em que a empresa implanta um programa de fidelização de clientes, ela acaba conquistando, por consequência, informações de cada um dos clientes que participam do programa. De posse dessas informações é possível desenvolver ações de comunicação com os clientes como, por exemplo, a mala direta ou e-mail marketing, ampliando os laços da empresa com o cliente.

Além das dimensões financeiras e sociais outros componentes podem ser explorados pela fidelização. A conveniência, a customização e a criação de comunidades são algumas das variáveis que também podem ser utilizadas.

6.9.3 Customer Relationship Management (CRM)

Consoante Kotler e Keller (2006), maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele. Durante muito tempo os fabricantes individualizaram seus produtos, criando-os personalizados e feitos sob medida para cada cliente. Porém, junto com a Revolução Industrial, chegou uma era de produção em massa, onde não era o produtor que adequava seus produtos ao cliente, e sim o cliente que se adaptava ao produto, com o objetivo de maximizar as economias.

Porém, hoje as empresas com o objetivo de conquistar novos clientes, estão abandonando o marketing de massa e optando por um marketing mais preciso, desenvolvido com o objetivo de criar um relacionamento mais sólido com o consumidor. Uma ferramenta que auxilia nessa personificação do atendimento com o cliente é o *Customer Relationship Management*, conhecido também como CRM.

Conforme Swift (2001), o CRM é um processo de relacionamento no negócio que auxilia as empresas a conquistar novos clientes, construindo e retendo uma base leal destes. Ela tem como objetivo aumentar a comunicação com o cliente certo, entendendo ele e influenciando no seu comportamento de compra.

Conhecendo seus clientes, as empresas podem desenvolver ou aprimorar soluções capazes de satisfazer de uma forma personalizada o consumidor, aumentando assim a satisfação no relacionamento entre a empresa e cliente.

As principais vantagens do CRM são:

- a) Melhorar a relação com o cliente resultando no aumento da produtividade;
- b) Tomar decisões fundamentadas sobre os clientes melhorando a vantagem competitiva da empresa;
- c) Personalizar a solução para responder aos processos visando o crescimento e a melhoria do negócio;
- d) Possibilitar aos profissionais de gerência o acompanhamento minuto-a-minuto do desempenho da equipe de vendas e do atendimento, através de uma grande variedade de relatórios; e
- e) Identificar de forma rápida as mudanças dos costumes e necessidades dos clientes, facilitando assim as adaptações dos produtos e nos processos de atendimento, garantindo assim fidelização dos atuais clientes e conquista de novos.

Segundo Kotler e Keller (2006), CRM é um sistema de gestão que tem como foco colocar o cliente no centro das estratégias da empresa. A tecnologia auxiliará na captura de dados acerca do cliente e fontes externas e na consolidação de uma data warehouse central de modo a tornar a estratégia global de CRM mais inteligente.

Para Swift (2001), nesse sistema são gerenciadas informações detalhadas sobre cada cliente que a empresa possui. As aplicações de CRM transformam os dados recolhidos em informação que, quando disseminada permite a identificação do cliente e a compreensão do seu perfil.

Adicionalmente, integra o marketing e as tecnologias de informação já existentes, de forma a dotar a empresa de meios eficazes e integrados de atender, reconhecendo e cuidando do cliente em tempo real.

Conforme Kotler e Keller (2006), graças ao uso eficaz dessa ferramenta de informação, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente, customizando seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia, agregando valor a sua base de clientes.

Quatro etapas do marketing um – para - um foram adaptadas para o CRM da seguinte maneira:

- a) Identifique seus clientes atuais e potenciais: Tendo em mãos informações privilegiadas de seus clientes, construa um banco de dados rico em detalhes sobre

esses clientes. Essas informações viriam através de todos os canais e pontos de contato com o cliente;

- b) Diferencie os clientes em termos de suas necessidades e valor para a empresa. Foque nos clientes mais valiosos. Aplique o método de custeio baseado em atividades e calcule o valor do cliente ao longo do tempo. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente;
- c) Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e constitua relacionamentos mais sólidos. Desenvolva ofertas e as comunique de maneira personalizada; e
- d) Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente. Use os pontos de contato e o site da empresa para interagir com os clientes.

O universo CRM pode ser dividido em três categorias:

- a) CRM Operacional: tem como objetivo a criação de canais de relacionamento com o cliente;
- b) CRM Analítico: tem como objetivo adquirir uma visão consistente do cliente, utilizando os dados recolhidos pelo CRM operacional para melhorar as condições de atendimento e oferta do produto; e
- c) CRM Colaborativo: tem como objetivo a obtenção de valores vitais com o cliente através de colaboração inteligente, baseada em conhecimento.

Conforme Swift (2001), os sistemas e processos de gestão de relacionamento com o cliente através do CRM permitem que se tenha o conhecimento e controle das informações dos clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registro de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar as tomadas de decisões

Por isso o CRM é um processo interativo, ele deve ser integrado em tudo o que a empresa faz, com todos que ela trabalha e todos com quem ela transaciona. Além disso, assim que o cliente inicia um contato com a empresa, esse contato geralmente é tratado em separado das outras atividades de marketing.

Para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem ser realizadas em mão dupla, sendo integradas, registradas e gerenciadas. Sem o histórico dos dados, o detalhamento das informações, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido.

6.10 MARKETING DE SERVIÇO

Para Stanton e outros (2001) o setor de serviços é enorme. Aproximadamente metade dos gastos que efetuamos, são em serviços oferecidos e mais de 75% dos trabalhadores que não estão na zona rural, estão trabalhando em empresas voltadas para o setor de serviços.

Mas o grande problema é que os responsáveis por empresas do setor de serviços não conseguiram estabelecer programas de marketing, junto com o rápido crescimento do setor de serviços. Muitas organizações tem sido lentas na implantação de técnicas de marketing, o que tem sido freqüente nas empresas de produto que estão conseguindo conquistar a satisfação de seus e lucros utilizando tais técnicas.

A principal diferença entre bens e serviços é que os serviços “são atividades intangíveis separadamente identificáveis, que são o objeto principal de uma transação desenvolvida para prover a satisfação de um desejo” (STANTON E OUTROS, 2001, pág 541).

Para Kotler e Armostrong (1997), serviço é toda atividade intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que no fim não resulta em nenhum bem. Podendo essa atividade de prestação de serviço estar ligada ou não a um produto físico.

No momento de elaborar um programa de marketing as empresas de serviço devem prestar atenção em quatro características básicas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e percebibilidade. Essas características estão mostradas na figura e itens a seguir:

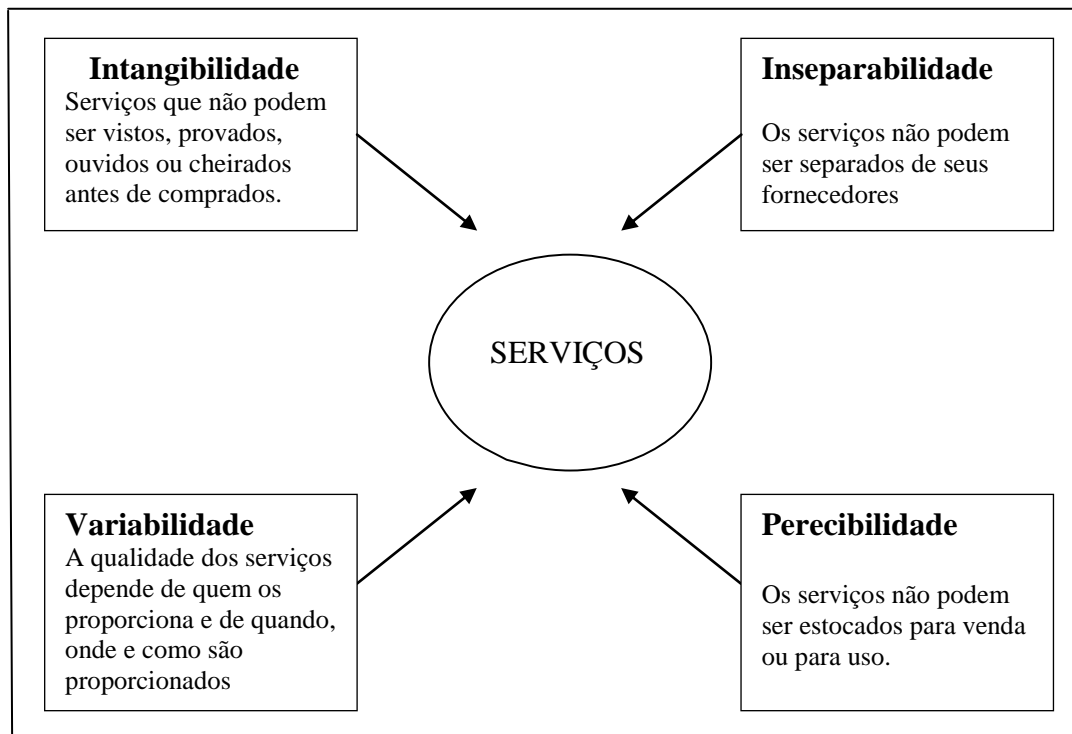


Figura 8 - Quatro características de serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), baseado em Kotler e Armstrong pág. 143.

- a) Intangibilidade dos serviços é o fato deles não poderem ser vistos, sentidos, ouvidos, provados, cheirados, ou seja, as pessoas não podem ter contato algum antes de serem comprados.
- b) Para reduzir a incerteza, o comprador procura algum sinal em relação à qualidade do serviço. Todas as suas conclusões a respeito são tiradas com base no lugar, nas pessoas, no preço, o equipamento e o material utilizado na comunicação. Uma tarefa aos profissionais de marketing de serviços é conseguir acrescentar tangibilidade nas suas ofertas intangíveis;
- c) Inseparabilidade dos serviços significa que é impossível separar os serviços das pessoas ou máquinas que os fornecem. Como quem produz o serviço também faz parte do serviço e o cliente também está presente quando é produzido o serviço, acaba ocorrendo uma interação fornecedor-cliente;
- d) Variabilidade dos serviços quer dizer que a qualidade depende de quem o realiza e de quando, onde e como ocorreu a realização do mesmo; e
- e) A percibilidade dos serviços significa que não é possível estocar os serviços para eles serem vendidos ou usados no futuro. Por isso a demanda é fator importante no serviço, pois se a demanda é constante não existem muitos problemas, mas se ela é

flutuante podem ocorrer problemas, pois uma estrutura que presta um determinado serviço deverá ser mantida mesmo tendo baixa procura.

As estratégias de marketing em relação às empresas de serviço exigem abordagens de marketing específicas. Na empresa de serviços, o cliente e o empregado da linha de frente acabam interagindo para que possa ser criado o serviço. Assim os prestadores de serviço trabalham diretamente com os clientes tendo como um dos objetivos criarem um valor superior durante os seus contratos. Desse modo as empresas de serviço acabam concentrando suas atenções tanto no cliente quanto no empregado.

Uma das principais maneiras das empresas de serviço se diferenciar no mercado é disponibilizando um serviço com uma qualidade superior a que os concorrentes podem oferecer no mercado. E a melhor maneira de se conseguir medir essa qualidade é com a retenção de clientes, pois a retenção dos clientes depende da consistência do valor que o serviço proporciona para o cliente.

Segundo Administradores (2009), o mix de marketing utilizado no marketing de serviços é ampliado. Além de produto, preço, praça e promoção, o marketing de serviços utiliza também pessoas, processos e percepção.

- a) Pessoas: todas as pessoas envolvidas, tanto na produção quando na utilização, fazem parte do serviço;
- b) Processos: todos os procedimentos que serão adotados estão diretamente ligados a alcançar a satisfação dos clientes e a geração de lucros; e
- c) Percepção: Cada vez mais exigentes, os consumidores querem hoje o essencial e o exclusivo, dando fim ao consumo de massa. Por isso todas as ações realizadas devem estar voltadas a percepção do cliente. É essa percepção de satisfação que ira fazer consumir novamente, tornando-se fiel.

7 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo apresentamos a conceituação do método de pesquisa e forma utilizada para a coleta e análise dos dados.

7.1 CONCEITO DE MÉTODO

Consiste o método, os procedimentos que serão decididos para a realização da pesquisa científica e tem como finalidade produzir um novo conhecimento, acrescentar ou corrigir conhecimento pré-existente.

A metodologia de pesquisa, conforme Campomar (1991, p. 95):

“é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados”.

De acordo com Gil (2009), o método a ser adotado é a parte mais complexa do projeto de pesquisa. Para escolher o método utilizado, devem ser levados em conta diversos aspectos, conforme a extensão e complexidade da mesma: tipo de delineamento, operacionalização das variáveis, amostragem, técnicas de coletas de dados, tabulação, análise dos dados e forma do relatório.

Segundo Malhotra (citado por FOSSATI e LUCIANO, 2008), a pesquisa de marketing é composta por seis etapas: a definição do problema, o desenvolvimento de uma abordagem para o problema, a formulação de um projeto de pesquisa, a realização de um trabalho de

campo e coleta de dados, a preparação e análise de dados e a apresentação e preparação de relatórios.

7.2 PESQUISA CIENTÍFICA

A pesquisa científica é, de acordo com Gil (2009, pag.17):

“o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõem de informações suficientes para responder ao problema”.

Esse trabalho consiste em um estudo de caso, que segundo Yin (citado por ROESCH, 2005) é uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo examinar um tema dentro do seu contexto. Para Gil (2009), estudo de caso é um estudo profundo que permita um amplo e detalhado conhecimento sobre o tema.

Para alcançar o objetivo geral do trabalho foi utilizada uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório. Conforme Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é uma entrevista não estruturada, ou seja, o entrevistado é quem decide como será dada a resposta. Ela é baseada em pequenas amostras que proporciona ao entrevistador percepções e compreensão do texto do problema.

Para Roesch (2005, pag.154), a “pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

A pesquisa exploratória segundo Mattar (2001) tem como objetivo fazer com que o pesquisador adquira conhecimentos a respeito do tema no qual esta sendo feita pesquisa, é o tipo de pesquisa ideal para quando os conhecimentos e compreensão do pesquisador em relação ao tema são insuficientes ou inexistentes.

A pesquisa exploratória, conforme Gil (2009), geralmente assume as formas de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Conforme ROESCH (2005), o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições é o principal objetivo da pesquisa exploratória.

Para alcançar um dos objetivos específicos foi utilizada uma pesquisa quantitativa e de caráter descritivo, que segundo ROESCH (2005), é o tipo de pesquisa recomendada quando se tem o propósito de obter informações sobre determinada população.

Para Gil (2009), pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição das características de determinada população, incluem-se nesse tipo de pesquisa as que têm como objetivo levantar a opinião de uma população. Conforme Mattar (2001), na pesquisa quantitativa o pesquisador já possui conceitos pré-estruturados sobre o tema da pesquisa.

7.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Malhotra (2006), população é a soma de todas as pessoas que possuem algum conjunto de características em comum e que compreendem o universo para o problema. Amostra é a parte da população selecionada para participar do estudo.

Nesse trabalho foram utilizadas duas amostras. Uma para a pesquisa Qualitativa e outra a pesquisa Quantitativa.

A amostra da pesquisa qualitativa-exploratória será composta por uma pessoa ligada ao Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, sendo ela funcionária do clube. Já a amostra da pesquisa quantitativa-descritiva será composta por torcedores sócios do clube da cidade de Porto Alegre.

A entrevistada da pesquisa qualitativa foi a Sra. Márcia Bortolon, Gerente do Quadro Social do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre. Para a escolha da entrevistada, a técnica utilizada neste tipo de amostra não probabilística foi a amostragem por conveniência, em que a integrante da população foi escolhida de acordo com a disponibilidade oferecida pelo clube, não podendo assim os resultados serem generalizados.

Segundo Gil (2009), na amostragem por conveniência, o pesquisador escolhe os elementos a que tem acesso, levando em conta que estes possam representar o universo.

Os questionários da pesquisa quantitativa foram respondidos por 203 torcedores associados do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, que residem na cidade de Porto Alegre. A técnica utilizada para a escolha dos torcedores nesse tipo de amostra não probabilística foi a amostragem por conveniência, ou seja, os torcedores convidados a responder o questionário eram os que estavam disponíveis no momento, não podendo assim os resultados serem generalizados. A amostra de torcedores foi calculada abaixo:

Segundo Nicolau (2006), a amostra conhecida como finita é aquela aonde o número de elementos não excede os 100 mil. Para se calcular uma amostra de uma população finita, deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Aonde:

n = Tamanho da amostra.

σ = Nível de confiança escolhido, expresso em desvios – padrão. Quando se escolhe um desvio-padrão está se trabalhando com um nível de confiança de 68%, com dois desvios se trabalha com 95,5% e utilizando três desvios-padrão se trabalha com um nível de confiança de 99,7%. Nesse trabalho utilizou-se um nível de confiança de 95,5%, ou seja, **dois desvios-padrão**.

p = Porcentagem com que o fenômeno se verifica. Quando não se possui conhecimento, ou não se tem noção dessa frequência utiliza-se 50%. Nesse trabalho se utilizou uma porcentagem de **50%**.

q = Porcentagem complementar (100 – p). Nesse trabalho foi utilizada uma porcentagem complementar de 50% (100 – 50 = **50**).

N = Tamanho da amostra. Segundo entrevista com a gerente do Quadro Social do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, o número de sócios que residem em Porto Alegre é de **24.962**.

e = Erro máximo permitido. Os resultados obtidos com uma pesquisa elaborada com amostras não são rigorosamente exatos em relação ao universo. Por isso se deve escolher uma estimativa de erro. Foi utilizada nesse trabalho uma estimativa de erro de **7% para mais ou para menos**.

$$N = \frac{4 \times 24.962 \times 0,5 \times 0,5}{0,0049 \times (24.962 - 1) + 4 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{24962}{123,3089} = 202.4346 = \underline{\underline{203 \text{ pessoas}}}$$

Tendo em vista que as pessoas selecionadas para a entrevista e para responder aos questionários são ligadas ao Grêmio, as informações que elas podem fornecer são importantes para a realização desse trabalho.

7.4 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada através de entrevistas, questionários, análise documental, pesquisas bibliográficas e técnica de observação.

7.4.1 Entrevista

A entrevista é a uma forma de obtenção de informações do entrevistado sobre um determinado assunto. De acordo com Gil (2009), a vantagem da entrevista é a obtenção do conhecimento direto da realidade, em que a pessoa que responde informa acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, permitindo assim que o pesquisador realize interpretações.

A entrevista do trabalho classifica-se como semi-estruturada, pois foi realizada de acordo com roteiro de entrevista, contendo sugestões de perguntas relacionadas ao tema, permitindo uma maior flexibilidade nas respostas do entrevistado. As perguntas foram organizadas em roteiro de entrevista que contém perguntas relacionadas ao tema proposto e respondidas pelo profissional entrevistado presencialmente. As questões foram aplicadas individualmente, e sob forma de roteiro, do tipo aberta, permitindo ao entrevistado utilizar sua experiência e conhecimentos sobre o assunto:

“Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questão, como no caso de quem utiliza um método quantitativo” (ROESCH, 2005, pg. 159).

A entrevista foi realizada com a Gerente do Quadro Social do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, na sede do Quadro Social no estádio Olímpico Monumental, nos dias 17 de novembro de 2009 e 19 de março de 2010, utilizando o **Apêndice B** como roteiro.

7.4.2 Questionários

Consoante a Roesch (2005) o questionário é o instrumento mais usado para coletar dados de uma pesquisa quantitativa.

A respeito das questões essas podem ser de três tipos: abertas, fechadas ou alguma combinação entre elas.

Para Malhotra (2006, pág.290), questionário é “uma técnica para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”. Essa coleta de dados possui três objetivos: Transformar as informações que se tem interesse em conhecer em um conjunto de questões específicas que os entrevistados possam e queiram responder; motivar os entrevistados a terminar o questionário; e minimizar o erro de resposta.

O questionário foi formulado conforme Gil (2009) e tendo como base os dados coletados na entrevista com a Gerente do Quadro Social e com a Pesquisa Bibliográfica.

Foram aplicados questionários estruturados com perguntas fechadas conforme **Apêndice C** aos torcedores sócios do Grêmio da cidade de Porto Alegre, que estavam nas dependências do Estádio Olímpico Monumental, antes dos jogos contra o Esporte Clube Pelotas pelo Campeonato Gaúcho no dia 08 de abril de 2010 e Avaí Futebol Clube pela Copa do Brasil no dia 14 de abril de 2010, entre as 19 horas e 35 minutos e 21 horas e 15 minutos

Ao ser abordado, o torcedor era questionado sobre ser sócio do clube e residir na cidade de Porto Alegre. Caso a resposta obtida com as perguntas fosse positiva, o torcedor estava apto a responder ao questionário. Caso a resposta fosse negativa, era agradecida a sua atenção e informado que não poderia participar por não incluir-se no grupo de torcedores procurados.

7.4.3 Pesquisa Documental

Para Roesch (2005), a pesquisa documental é uma das fontes para coleta de dados mais utilizada em trabalhos de pesquisa. Ela é formada por documentos como: relatórios anuais, materiais utilizados em relações públicas, documentos legais e etc. Geralmente elas são utilizadas como uma complementação a outros métodos de coletas de dados utilizadas.

Para Gil (2009) os documentos são uma importante fonte de dados, pois ela é rica em informações, além de possuir um custo de pesquisa reduzido.

Os dados coletados podem ser classificados de duas maneiras como dados primários ou dados secundários.

Os dados primários são de difícil acesso e são coletados pra atender as necessidades específicas da pesquisa que esta sendo realizada. Já os dados secundários são de fácil acesso, pois já foram coletadas para satisfazer as necessidades de outra pesquisa já realizada.

Foi analisada uma propaganda (**Anexo A**) do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, publicada na página 59 do jornal Zero Hora do dia 16 de Abril de 2010.

7.4.4 Pesquisa Bibliográfica

Conforme Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é realizada com materiais já elaborados. Grande parte dos estudos exploratórios são definidos como pesquisas bibliográficas.

Pesquisa bibliográfica, de acordo com Mattar (2001), é uma das fontes de dados mais rápidas e econômicas. Através dela é possível aprofundar ou amadurecer os conhecimentos a respeito da pesquisa que esta sendo realizada.

Foram pesquisadas informações na internet a respeito das estratégias de captação e retenção de associados, utilizadas por alguns clubes que obtiveram sucesso com suas estratégias nos últimos anos.

7.4.5 Observação

Conforme Fossati e Luciano (2008), essa é uma fonte primaria para a obtenção de dados, que pode ser de observação participante ou não.

Para Gil (2009), essa é uma técnica fundamental para a construção de hipóteses. Todavia essa técnica tem poucas chances de conduzir a um conhecimento suficientemente geral e explicativo.

A observação foi realizada com base nos conhecimentos do pesquisador como estudante de administração e nas mudanças realizadas pelo Grêmio, ao longo dos nove anos em que o pesquisador é associado do clube.

7.5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Conforme Roesch (2005), ao se encerrar a coleta de dados de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de informações, a qual ele terá que organizar para depois poder analisar.

Na pesquisa quantitativa, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de um computador.

As perguntas abertas em um questionário permitem ao pesquisador compreender a perspectiva dos respondentes, já os questionários com perguntas fechadas são fáceis de codificar, o que não ocorre com as perguntas abertas.

Já em entrevistas o pesquisador pode obter outros tipos de dados. Com ela é possível captar o nível de emoção, a experiência e os pensamentos que o respondente possui. Em entrevistas é importantíssimo que o pesquisador seja capaz de ler as mensagens não verbais do respondente.

Para Gil (2009), o mais importante na análise de dados é a preservação da totalidade da unidade social.

Os dados foram coletados, agrupados e analisados conforme os objetivos propostos no trabalho.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo serão respondidos os objetivos propostos pela pesquisa, através dos dados coletados com a entrevista, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários e a observação do pesquisador.

8.1 ESTRATÈGIAS ADOTADAS PELO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE NA FIDELIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS

Para conseguir responder o objetivo geral da pesquisa, foram utilizadas quatro técnicas de coleta de dados: uma entrevista com a gerente do Quadro Social do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, a Sra. Márcia Bortolon, realizada nos dias 17 de novembro de 2009 e 19 de março de 2010 na sede do Quadro Social no estádio Olímpico Monumental; a análise documental de uma publicidade do clube no jornal Zero Hora do dia 16 de abril de 2010; pesquisa bibliográfica no site do clube realizada no dia 17 de abril de 2010 e a observação do pesquisador em relação ao tema proposto.

8.1.1 Entrevista com a gerente do Quadro Social

Foi realizada entrevista seguindo o **apêndice B** e com a ajuda de um gravador, com a gerente do Quadro Social do Grêmio nos dias 17 de novembro de 2009 e 19 de Março de 2010, na sede do Quadro Social do Grêmio. Abaixo está descrita a entrevista:

No início do ano de 2005 o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre estava atravessando uma grande crise financeira. O clube havia caído para a segunda divisão do futebol brasileiro e as receitas tinham diminuído drasticamente. Para solucionar esse grave problema, a diretoria do clube decidiu voltar suas atenções para o quadro social do clube, que naquele momento contabilizava aproximadamente 4 mil sócios com pagamento em dia, e que poderia em pouco tempo se transformar em uma importante fonte de receita para solucionar os problemas financeiros que o clube vivia naquele momento.

A partir de então, as modalidades de associação do clube começaram a sofrer alterações permanentemente, de modo que se tornassem ainda mais atraentes ao torcedor.

Naquele momento o clube tinha uma política de associação onde todos os associados contribuíam com um valor mensal e tinham direito a entrar em todos os jogos do clube realizados no estádio Olímpico Monumental. O clube possuía diversas modalidades de associação como sócio patrimonial, sócio estudante, sócio do interior entre outras. Esses torcedores associados além do direito a entrar no estádio, poderiam também votar nas eleições para presidente do clube (direito que haviam recebido em meados de 2004).

Com o passar dos anos o clube foi acrescentando benefícios à modalidade de associação, e essa passou por transformações ao longo desse período, passando o clube a ter um maior relacionamento com o seu torcedor.

O clube passou a investir nos meios de comunicação, como uma fonte de levar ao conhecimento do torcedor as mudanças que estavam ocorrendo tanto no clube como nas modalidades de associação, sempre enfatizando a importância de se associar ao clube.

Propagandas na televisão começaram a ser frequentes, principalmente no ano de 2005, anúncios em diversos jornais e rádios, distribuição de *flyers* em dias de jogos, publicidades em outdoors pela cidade e mensagens no site do clube ao fim de cada matéria, passaram a ser rotineiras.

O clube, sempre pensando no seu associado, passou a firmar parcerias com empresas de acordo com as necessidades de seus torcedores e de oportunidades que surgiam no mercado. Com o tempo, benefícios foram sendo concedidos a aqueles torcedores que se associavam ao clube. Em um primeiro momento, foram vantagens em cursos pré-vestibulares, descontos em plano de saúde e odontológico e descontos na loja do clube.

Até que no início do ano de 2007, o clube resolveu alterar a política de associação. Naquele momento o clube tinha aproximadamente 37 mil associados em dia e estava prestes a estreiar na principal competição continental da América. Observando o bom momento do clube, a direção resolveu alterar a modalidade de associação.

A modalidade que com o pagamento em dia dava aos sócios o direito de entrar no estádio em dias de jogos passou a não contemplar novas adesões; os torcedores associados a ela continuaram com os direitos que possuíam, mas a mesma não estava mais disponibilizada para novos sócios. Sendo assim, foi implantada a nova modalidade do clube, denominada Sócio Torcedor.

Na nova modalidade, baseada em modelos utilizados por muitos times da Europa, o torcedor paga um valor inferior a cobrada pela modalidade antiga e tem o direito a prioridade na compra do ingresso, podendo comprá-lo antes que ele seja disponibilizado para o resto da torcida, além de ter 50% de desconto na compra do mesmo. Com isso, o Grêmio passou a atender aos torcedores que se associam ao clube para simplesmente ajudar financeiramente, como também para atender aos torcedores que se associam para ir aos jogos. Desde então, a modalidade passou a ser um grande sucesso, chegando a ter 1500 novas associações por semana.

Com o passar do tempo, os sócios da modalidade Sócio torcedor e os das outras modalidades passaram a ganhar novas vantagens como um seguro pessoal, sorteio de carros e motos, além de televisores, celulares, eletrodomésticos, além dos benéficos já existentes. O clube também investiu no atendimento ao associado, reformando toda a sede do Quadro Social do clube e treinando seus funcionários, disponibilizando assim um atendimento mais rápido e qualificado.

Com a vinda do ano de 2009, uma série de benefícios foi acrescentada a modalidade Sócio Torcedor. Ao invés de distribuir grandes prêmios como carros ou motos, prêmios menores como camisetas, agasalhos e kits do Grêmio, passou a ser sorteado para todos os sócios do clube em dia, independente da modalidade de associação em que eles estivessem associados. Assim ao invés de uma ou duas pessoas ganharem prêmios, dezenas de sócios passaram a ser premiados mensalmente.

Sempre pensando em melhorias para a modalidade e focando na fidelização dos associados, o clube lançou uma serie de estratégias de relacionamento pensando em tornar os sócios mais participativos dentro do clube e servindo essas novas estratégias também como um atrativo para que novos torcedores se associassem. O Grêmio lançou neste mesmo ano, um pacote com dezenas de benefícios aos seus associados, indo desde o direito de batizar parentes no gramado de estádio Olímpico, até participar do programa de televisão do clube.

Hoje, a modalidade disponibilizada pelo clube no mercado para os seus torcedores é a modalidade Sócio Torcedor. O torcedor paga o valor mensal de R\$ 33,00, possui 50% de desconto na compra do ingresso, tendo direito a comprar o ingresso 72 horas antes de ele ser

colocado a venda para todos os torcedores. Essa compra pode ser realizada tanto pelo site do clube como nas bilheterias do estádio Olímpico Monumental e possui também direito a voto nas eleições para o conselho deliberativo e para presidente do clube.

O Grêmio disponibiliza para todos os seus associados em dia, independentemente da modalidade em que esteja associado, uma série de benefícios que são utilizados pelo clube como estratégias para atrair e fidelizar seus associados. Esses benefícios são:

- a) Plano odontológico Soprev, para o sócio titular e para os seus dependentes que tenham interesse;
- b) Desconto nos colégios e cursos preparatórios do grupo Unificado. O desconto pode chegar a R\$ 800,00 em alguns cursos do grupo;
- c) Desconto no plano médico Unimed, para os torcedores associados a mais de sessenta dias;
- d) Desconto de 5% em todos os produtos da loja Grêmio Mania;
- e) O clube oferece a todos os seus associados um seguro de vida;
- f) No dia do aniversário do associado, caso tenha jogo do Grêmio no estádio Olímpico, esse sócio é convidado a assistir a partida nas cadeiras do estádio junto com um convidado de sua escolha, e a entrar no gramado do estádio para receber uma homenagem do clube no momento do intervalo da partida;
- g) Sócios podem ser inscrever para participar de uma reunião com a diretoria do clube, no qual são abordados diversos temas a respeito da entidade;
- h) Associados podem agendar no site do clube um tour pelas dependências do estádio Olímpico, onde irão visitar pontos exclusivos do estádio, como por exemplo, os vestiários, o Salão Nobre, a Sala de Conferências, os camarotes, a tribuna de honra e etc;
- i) Participação nos programas do clube na Grêmio Radio e na Grêmio TV, onde os sócios participantes são escolhidos por sorteio;
- j) Mensalmente, cinco sócios são sorteados para ganhar uma camiseta oficial do clube autografada pelo seu jogador favorito;
- k) Os sócios do clube possuem direito a batizar filhos ou afilhados no gramado do estádio Olímpico, onde a criança batizada irá receber um diploma especial do clube (não é uma cerimônia de caráter religioso); e

- l) Sócios do clube podem cadastrar filhos, netos, sobrinhos ou afilhados para que possam entrar em campo junto com os jogadores em dia de jogos do clube no estádio Olímpico, tornando as crianças sócias infantis.

O Grêmio ainda disponibiliza quatro vantagens exclusivas para sócios que possuem a sua mensalidade com pagamento em débito em conta. Esses associados podem participar:

- a) De sorteio para comentar o jogo durante a transmissão da partida pela Grêmio Rádio;
- b) Participar de um sorteio onde três sócios são convidados para assistir a um jogo na Tribuna de Honra junto com um acompanhante;
- c) Ao final de cada jogo, cinco associados sorteados poderão assistir à coletiva do técnico e dos jogadores na Sala de Conferência; e
- d) De sorteio onde dez associados são selecionados para participar do programa “Papo de Craque” na TV Grêmio.

Oferecendo essa série de benefícios ao seu associado, o Grêmio tenta fazer com que o torcedor não seja sócio somente nos dias de jogo, mas sim que ele seja sócio em todos os dias da semana, podendo usufruir das vantagens da associação no seu dia-a-dia.

Em novembro de 2009 o Grêmio tinha em seu quadro social aproximadamente 46.655 associados em dia, sem contabilizar 5 mil sócios remidos do clube que não pagam mensalidade e possuem o direito de entrar em todos os jogos do clube realizados no estádio Olímpico.

A maior parte dos associados do clube que estavam com a mensalidade em dia em novembro de 2009 residiam em Porto Alegre, contabilizando 24.962 associados. Na região metropolitana localizavam-se 9.172 sócios, no interior do estado do Rio Grande do Sul havia 10.586, em Santa Catarina era possível encontrar 985 associados, no estado no Paraná estavam 383 sócios e nas demais regiões do país, 677 sócios.

Durante o segundo semestre do ano de 2009, o Grêmio lançou a sua ferramenta de CRM, denominada Exército Gremista, que tem como slogan “Você já conhece o Grêmio, agora o Grêmio quer conhecer você”. O torcedor se cadastra no site oficial do Grêmio, onde ele informa alguns dados pessoais como: seu nome, telefone, e-mail e etc. No momento do cadastro o torcedor pode optar se deseja ou não receber em casa o cartão de torcedor gremista,

com o preço de R\$ 5,00. Com esse cartão o cadastrado pode adquirir ingressos para os jogos do clube pelo site.

O Clube incentiva o seu torcedor a se cadastrar no “Exército Gremista”, oferecendo ao cadastrado benefícios como descontos em alguns produtos na loja do clube, desconto no ingresso em alguns jogos, ganhar de graça ingressos por meio de sorteio do mês de seu aniversário e participar de um chat com os jogadores. O Grêmio também fez uma votação em seu site para escolher a camiseta oficial do projeto, que está a disposição do torcedor para venda na loja no clube.

O Grêmio possui mais de 180 mil pessoas cadastradas (dado de março de 2010) no Exército Gremista. Com os dados desses torcedores é possível se relacionar com eles, enviando e-mails com promoções, anunciando os jogos do clube, dando os parabéns do dia de seu aniversário e fornecendo as mais diversas informações a respeito do clube. Além disso, com o cadastramento do torcedor o Grêmio começa a se adequar a uma das regras exigidas pelo governo de que todos os clubes devem possuir os dados de todos os torcedores que assistirem a um jogo do clube.

Com o lançamento do novo estádio do clube, a proximidade da Copa do Mundo que irá mobilizar todo o país e uma maior divulgação do Exército Gremista o clube espera que cada vez mais o torcedor se cadastre, fazendo com que o clube aumente consideravelmente a sua base de dados e passe assim a se relacionar com um número maior de torcedores.

Estreitando o relacionamento com esses torcedores o Grêmio pretende, a médio e longo prazo, conquistar esse torcedor de modo que ele possa vir a se associar ao clube, aumentando cada vez mais o quadro social e podendo assim fazer com que um número maior de torcedores possa usufruir de todos os benefícios que o clube oferece ao associado.

8.1.2 Pesquisa Documental

Foi analisada uma propaganda do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre em anexo A, publicada na página 59, no jornal Zero Hora do dia 16 de Abril de 2010.

Nessa propaganda o Grêmio divulga a nova campanha realizada pelo clube para fidelizar seus associados. Ela é denominada “Artilharia Tricolor”, e possui o slogan “O Grêmio sempre retribuiu sua paixão com grandes títulos. Agora, vai retribuir também com vantagens exclusivas”.

O clube lança uma campanha na qual a cada compra realizada pelo torcedor na loja GrêmioMania, a cada mensalidade paga, ingresso comprado, aniversário feito e etc. Este ganha “GOLS” que podem ser trocados na loja do clube por produtos oficiais, disponibilizados pelo clube.

Nessa promoção participam apenas os torcedores cadastrados no Exército Gremista e os torcedores associados ao clube, estes últimos têm seus “gols” contados em dobro por serem sócios.

8.1.3 Pesquisa Bibliográfica

De acordo com Grêmio (2010), foi criada no dia 15 de abril de 2010, uma nova campanha de fidelização de sócios. Nessa promoção que possui um prazo de validade de tempo indeterminado, participam apenas os sócios e os torcedores alistados no Exército Gremista que ao comprarem produtos na loja do clube (tanto pela internet, como na loja situada no estádio Olímpico), ao pagarem sua mensalidade, participarem do processo eleitoral do clube, se associar ao clube (caso de novos sócios), responderem a pesquisas do clube, entre outras atividades, ele ganha “GOLS” que podem ser trocados por produtos disponibilizados pelo clube no catálogo de produtos da promoção. Os associados do clube ganham o dobro de “GOLS” do que os torcedores cadastrados no Exército Gremista por atividade realizada.

Abaixo, podemos observar a tabela de pontos por atividade realizada:

GERAÇÃO DE PONTOS	SÓCIO	TORCEDOR
Compra na GrêmioMania (à cada R\$10,00)	20	10
Compra de Ingresso (à cada R\$ 10,00)	20	10
Pagamento de Mensalidade (à cada R\$10,00)	10	--
Novos Sócios	--	100
Alistamento (Exército Gremista)	20	10
Resposta a Pesquisas	20	10
Aniversário (mês)	40	20
Bônus de Largada	20	10
Processos Eleitorais	50	--

Tabela 1 - Pontuação do artilharia Tricolor.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no regulamento na promoção postado em Grêmio (2010).

Apenas os titulares podem trocar seus “GOLS” por produtos e os “GOLS” não podem ser passados para outro torcedor, tendo validade de doze meses.

Através do site oficial do clube é possível saber quantos “GOLS” o torcedor possui e a validade dos mesmos e também assistir a propaganda feita pelo clube que está sendo veiculada na televisão divulgando a campanha.

Conforme Grêmio (2010) o clube informa que a partir de Abril de 2010 os sócios passarão a ter 10% de desconto na compra de produtos na loja do clube e os torcedores alistados no Exército Gremista possuem 5% de desconto.

8.1.4 Observação

Foi realizada observação por parte do pesquisador que é sócio do clube há nove anos sobre as melhorias nos serviços prestados pelo Grêmio em relação ao associado.

Nos últimos anos o clube passou a oferecer um atendimento mais qualificado por parte dos seus funcionários, onde os associados e torcedores são atendidos mais rapidamente na Sede do Quadro Social no estádio Olímpico. O clube passou a oferecer a possibilidade de pagar a sua mensalidade nas formas de débito em conta ou com cartões de crédito de diversas bandeiras, além de poder entrar no estádio nos dias de jogos com mais rapidez e organização.

Foi criada uma central de relacionamento com o sócio aonde é possível solucionar descobrir rapidamente diversos problemas em relação à entrada no estádio, como problemas com o cartão, verificar se existe débito com o clube e a compra de ingressos.

A possibilidade de poder se associar ao clube pelo site oficial do Grêmio, de uma maneira fácil, clara e segura, além da chance dos torcedores que residem interior se associarem em postos credenciados criado nos consulados do clube de grandes cidades como Santa Maria e Caxias do Sul, são algumas das inovações realizadas pelo Grêmio.

A reforma dos banheiros e a criação de um bar na localidade das sociais do estádio Olímpico, onde os sócios frequentadores possuem o conforto de poder assistir a outros jogos da rodada e o próprio jogo do Grêmio pelas diversas televisões distribuídas pelo setor, além de poderem comprar alimentos e bebidas com conforto, organização e rapidez, garantem a esses torcedores um diferencial que antes não existia.

A participação dos associados nas diversas promoções realizadas pelo clube como o sorteio de associados para assistirem a jogos do clube dos camarotes, participar dos programas de radio e televisão, estão entre as novidades.

O pesquisador teve a oportunidade de participar de uma dessas promoções para os sócios, quando em novembro de 2009 no dia de seu aniversário recebeu o convite para assistir o jogo do clube nas cadeiras do estádio olímpico, com direito a levar um acompanhante e de poder receber uma homenagem do clube dentro do campo no intervalo no jogo. Durante toda a atividade, o pesquisador foi muito bem tratado por todos e auxiliado nas dúvidas que tinha, passando a viver uma experiência que jamais havia vivido.

8.1.5 Análise dos dados coletados ao longo do item 8.1

A partir dos dados coletados no item 8.1 (entrevista, análise documental e observação), da para se dizer que o Grêmio Foot-Ball Porto alegreense vem adotando desde o ano de 2005, estratégias para atrair e fidelizar seus associados, que conforme Kotler (1999) é a definição de muitas pessoas para marketing. A utilização de promoções realizadas pelo clube e de vantagens em estabelecimentos conveniados para os associados vem sendo as principais estratégias adotadas pelo clube e que vem dando um resultado positivo como pode ser observado abaixo, em um gráfico que representa o aumento do número de sócios do clube:

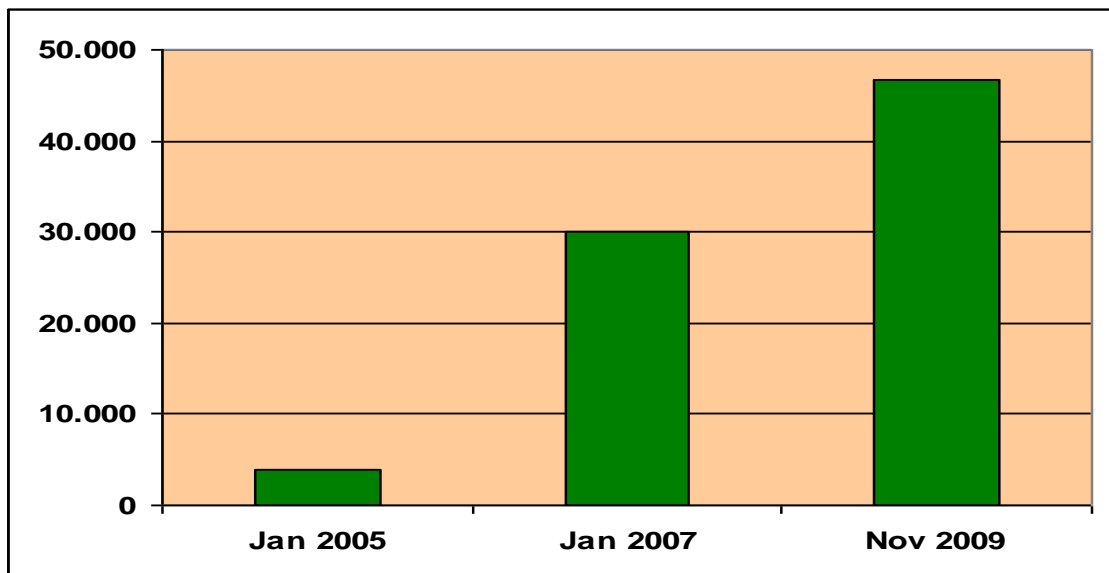


Gráfico 1 - Evolução do número de sócios do Grêmio.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Gerente do Quadro Social (2010).

Conformes dados fornecidos pelo clube em 2004 o clube possuía 4 mil associados e em novembro de 2009 esse número chegou a 46.655, um aumento superior a 1100%.

Ao longo dos últimos anos, sempre pensando em conquistar novos sócios e fidelizá-los o clube passou a incorporar novos benefícios e promoções a sua modalidade de associação disponibilizada no mercado, além de melhorar o serviço prestado nas mais diversas áreas e satisfazer esses torcedores, seguindo o que já dizia Kotler (1999) que para conquistar novos clientes é necessário satisfazer as necessidades das pessoas. Modalidade essa disponibilizada no mercado que é denominada Sócio Torcedor e que foi lançada no início do ano de 2007, baseada em modalidades utilizadas por clubes da Europa e substituindo a antiga modalidade do clube aonde os associados tinham a sua entrada liberada no estádio apenas com o pagamento de uma mensalidade.

O clube qualificou o atendimento ao associado e melhorou a maneira com que ele ingressa no estádio para que ocorra de maneira mais rápida e organizada, além de oferecer espaços reformados como os banheiros e bar.

A forma de se associar ao clube também foi melhorada, podendo agora o torcedor se associar tanto no estádio Olímpico quanto pelo site oficial do clube, ou então na sede de alguns consulados localizados no interior do estado. Com essas condições o sócio ganha a facilidade de ter a sua mensalidade debitada em conta corrente ou podendo ser paga por meio de cartões de crédito. Essas facilidades tornam a associação acessível ao torcedor gremista, pois segundo Las Casas (1997) “a praça ou distribuição do produto é um fator essencial para a captação de novos clientes”. De nada adiantaria ao Grêmio possuir uma modalidade de associação se o torcedor não tivesse meio de chegar até esta.

Hoje o torcedor que deseja se associar ao clube deve pagar uma mensalidade de R\$ 33.00 e em troca recebe uma série de benéficos do clube:

- a) Desconto de 50% da compra dos ingressos;
- b) Preferência de compra do ingresso com 72 horas de antecedência;
- c) Vantagens em três estabelecimentos: Unimed, Sprev e Unificado;
- d) Desconto de 10% nos produtos da loja oficial do clube;
- e) Direito de participar da Artilharia Tricolor, programa de fidelidade do clube na qual os valores gastos com mensalidades, compra de produtos oficiais e participação em eventos do clube são revertidos em “GOLS”, que podem ser trocados por prêmios;

- f) Direito de participar das promoções realizadas pelo clube como: Tour Tricolor, Encontro com a Diretoria, participar dos programas de rádio e televisão do clube, ser homenageado no dia do aniversário, entrada franca no museu, assistir a coletiva de imprensa, entre outras atividades; e
- g) Ter o direito de participar das eleições do clube.

O principal objetivo do clube ao oferecer vantagens e benefícios aos seus associados é fazer com que o ele usufruía de sua condição de associado durante todos os dias da semana e não somente nos dias de jogos do clube.

As principais formas de o clube atrair novos sócios são através de propagandas em rádios, televisão, jornais e no site do clube, na distribuição de panfletos informativos e principalmente pelo Exército Gremista.

O Exército Gremista é uma ferramenta de CRM, que segundo Kotler e Keller (2006), permite as empresas conhecer seus clientes e assim oferecer um melhor atendimento, customizando seus produtos, serviços e propagandas e agregando valor a sua base de clientes.

No Exército Gremista o torcedor se cadastra no site do clube, e no momento desse cadastro informa seus dados pessoais e fontes para contato. O clube tendo em mãos essas fontes para contato começa a se relacionar com o torcedor, enviando e-mails, fornecendo descontos e convidando para participar de promoções do clube.

Atualmente o clube possui cerca de 180 mil pessoas cadastradas (dados de Março de 2010) e com a chegada da Copa do Mundo e do lançamento do novo estádio do clube, o Grêmio espera que esse número aumente significadamente, passando a se relacionar com um número cada vez maior de torcedores com o objetivo de conquistar esse torcedor ao longo prazo para que um dia ele venha a se tornar sócio do clube.

8.2 CONHECER AS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO E FIDELIZAÇÃO UTILIZADAS POR OUTROS CLUBES.

Para responder esse objetivo específico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para conhecer as estratégias de relacionamento utilizadas por três grandes clubes que obtiveram sucesso com a sua modalidade de associação.

Foram escolhidos o *Sport* Lisboa e Benfica, o *Sport* Clube Internacional e o São Paulo Futebol Clube. O critério de escolha dos clubes foi por que o primeiro é o clube de futebol com mais sócios do Mundo, o segundo é o clube de futebol com o maior de sócios da América e o terceiro é o um dos clubes com mais sócios do Brasil.

Para a realização dessa pesquisa Bibliográfica, foram visitados os sites oficiais dos clubes escolhidos e os sites Futebol *Finance*, Clicrbs e Globo.com.

8.2.1 Sport Lisboa e Benfica

Conforme Benfica (2010), o *Sport* Lisboa e Benfica é um clube da cidade de Lisboa, em Portugal, possuindo a maior torcida de futebol do país com cerca de 4,2 milhões (cerca de 49% da população do país). O estádio do clube é o Estádio da Luz, um dos mais modernos estádios da Europa, que possui capacidade para 65 mil espectadores, aonde todos os expectadores acima dos três anos de idade devem comprar ingresso para entrar no estádio em dia de jogo.

No ano de 2006 o clube entrou para o Guinness Book, como sendo o time de futebol que mais possui sócios no mundo de acordo com Futebol *Finance* (2010). Hoje o clube continua ostentando a primeira colocação no ranking de clubes com mais associados do Mundo e se aproximando dos 210 mil sócios em dia, segundo Benfica (2010).

O Benfica disponibiliza no mercado para o seu torcedor quatro modalidades de associação: **Infantil, Menor, Efetivo e Efetivo Reformado**.

A **modalidade infantil** é voltada para crianças de 3 a 5 anos de idade, que paga 36 euros por ano parcelados em doze vezes.

A **modalidade menor** é voltada para crianças dos 5 aos 13 anos de idade, que tem como mensalidade 72 euros parcelados em doze vezes.

A **modalidade Efetivo** é para torcedores com mais de 15 anos de idade. Essa modalidade cobra 156 euros, parcelados em treze vezes.

A **modalidade Efetivo Reformado** é para torcedores que são sócios Efetivos a mais de 10 anos ininterruptos, ou seja, que passaram dez anos seguidos contribuindo com mensalidade. Nessa modalidade é cobrado um valor total de 78 euros anuais, parcelados em treze vezes.

O *Sport* Lisboa e Benfica visando sempre atrair e fidelizar seus associados, desenvolveu uma série de estratégias para oferecer aos seus associados vantagens exclusivas e de seu interesse. O clube oferece:

- a) Desconto na compra do ingresso. (O desconto varia de acordo com o jogo e o setor escolhido);
- b) O Kit do associado, que é vendido por 25 euros;
 - Kit bebê: Postais dos jogadores; um cachecol; um certificado de sócio; além de isenção de mensalidade em oito parcelas do plano;
 - Kit Junior: Postais dos jogadores; um cachecol; um certificado de sócio, além de isenção de mensalidade em quatro parcelas do plano; e
 - Kit Sócio e Sócia: Postais dos jogadores; um cachecol; um certificado de sócio, além de isenção em duas parcelas do plano.
- c) Desconto que variam de 5% até 10% em todos os produtos oficiais do clube; e
- d) Possibilidade de comprar seus ingressos pela internet, por telefone, via SMS ou em lojas conveniadas com grande antecedência aos jogos.

Uma grande rede de empresas conveniadas que oferecem vantagens em seus produtos. As principais vantagens são:

- a) Mac Donalds (na compra de um hambúrguer grande, o sócio paga o valor de um hambúrguer pequeno);
- b) Citrôem. (descontos que variam de 6% até 21% na compra de carros novos da montadora);
- c) Suzuki (desconto de 8% em carros novos e de 10% em peças e acessórios);
- d) Banco Espírito Santo. (cada sócio do clube possui a vantagem de poder abrir uma conta no banco e cada vez que o clube vence, existe uma rentabilidade extra sobre o capital que ali está depositado.);
- e) Hotel Íbis. (Desconto de 5% sobre as tarifas de balcão);
- f) Universidade Autônoma de Lisboa (Desconto de 15% na matrícula e de 10% nas mensalidades dos cursos de Licenciatura, Mestrado e Doutorado);

- g) Pestana Hotel e Resorts (Descontos que podem variar de 5% até 50% dependendo do quarto selecionado);
- h) Avis Alugueis de Carros (Desconto que podem chegar até a 40%, dependendo do carro escolhido); e
- i) O clube ainda oferece descontos em outros estabelecimentos como: farmácias, planos de saúde, pizzarias, escolas de inglês, kartródomos, casas de câmbio, lojas especializadas em arquitetura e muitas outras empresas dos mais variados segmentos.

O *Sport* Lisboa e Benfica ainda oferece a todos os sócios Efetivos Reformados, um tratamento especial. Esse grupo de associados possui além das vantagens concedidas aos outros sócios, ainda uma série de vantagens exclusivas como:

- a) Ao sócio que completa setenta e cinco anos de associação é condecorado com um anel de platina do clube;
- b) Aos torcedores sócios há cinquenta anos é dado um anel de ouro do clube;
- c) Aos sócios que completam vinte e cinco anos de associação é dado o anel de prata;
- d) A todos os sócios Efetivos que se tornam Efetivos Reformados, ou seja, que são sócios há dez anos ininterruptos é dado o anel de Mérito; e
- e) Todos os sócios Efetivos Reformados possuem direito ao cartão de crédito BENFICA. Com bandeira da MASTERCARD, esse cartão é dividido em três tipos: *Cartão Member*, *Cartão Member Gold* e *Cartão Adepto*, sendo a principal diferença entre cada um, o limite oferecido.

Todos os sócios do clube possuem ainda a seu dispor a:

- a) Benfica Turismo que é a empresa de turismo do clube que fica encarregada de organizar as excursões dos sócios para assistir aos jogos do clube fora de seu estádio;
- b) Benfica Saúde e Seguros que oferece a todos os associados um plano de seguros flexível, com descontos a partir de 25%; e
- c) Benfica Telecom que coloca a disposição dos associados uma série de aparelhos celulares e planos de comunicação que disponibilizam, por exemplo, poder falar de graça com outro associado do clube, tarifas promocionais em relação à concorrência e muitas outras vantagens.

Para melhor atender ao seu associado o Benfica possui a “loja do sócio”. Um espaço que permite uma relação mais próxima entre o Clube e os Sócios e adeptos e tem por objetivo, além do habitual atendimento de questões relacionadas com o clube, dar resposta aos projetos desenvolvidos como a Benfica Viagens e Benfica Seguros. Para acessar a loja basta ao sócio apresentar o seu cartão de Sócio para que lhe seja atribuído um número de atendimento. Poderá automaticamente escolher qual o assunto que pretende ser esclarecido. Quando for chamado, o funcionário do Clube saberá quem irá atender e que questões levam este cliente à loja, podendo assim oferecer um atendimento qualificado. O torcedor comum será atendido de igual forma com a diferença de não apresentar o cartão de Sócio por não o ter.

8.2.2 Sport Clube Internacional

O *Sport* Clube Internacional, da cidade de Porto Alegre-RS, é atualmente o clube com o maior número de sócios do Brasil e da América, e o 6º clube com mais associados do Mundo, estando apenas atrás de Benfica, Barcelona, Manchester United, Bayer de Munique e o Porto, segundo Futebol *Finance* (2010).

O clube possui a 8ª maior torcida do Brasil, conforme Globo.com (2008) e de acordo com Clicrbs (2008) no ano de 2008 o clube recebeu o certificado ISO 9001 pela qualidade de sua gestão. Uma das regras da certificação é que a empresa que a recebe precisa demonstrar que realmente busca constantemente satisfazer os seus clientes.

Contabilizando mais de 100 mil associados, o clube passou a investir na atração e retenção de seus associados desde o início de 2002, quando contava apenas com 7 mil associados pagantes.

Em 2008, um ano antes da comemoração do centenário do clube, uma grande campanha de captação de novos associados foi lançada. Com o slogan “100 anos, 100 mil sócios”, o clube buscava alcançar a marca histórica no ano do seu centenário. Com um trabalho árduo dos consulados do clube no interior do Rio Grande do Sul, que possuíam como meta fazer com que 1% da população da cidade fosse associada ao clube, o Internacional conseguiu criar uma competição entre os consulados fazendo com que o clube alcançasse a marca de 100 mil sócios em 10/07/2009, sendo o torcedor Paulo Cezar Guterres Ritta o sócio símbolo da campanha, conforme Clicrbs (2009).

Na realização dessa campanha, o clube gastou aproximadamente 1 milhão de reais em publicidade. Fizeram parte dessa ação quatro anúncios de jornal, um comercial de TV, dois spots para rádio, além de outdoors e outros materiais específicos, direcionados para aqueles que já eram sócios do clube.

Segundo Internacional (2010) o *Sport* Clube Internacional hoje disponibiliza aos seus torcedores uma modalidade de associação denominada Sócio Contribuinte Campeão do Mundo. Nessa modalidade o sócio contribui com R\$ 22,00 mensalmente, além de ter que pagar no primeiro mês uma taxa de R\$ 20,00 para a confecção da carteirinha de associado. Com esse plano, o torcedor possui a preferência na compra do ingresso com bastante antecedência, além de ter 50% de desconto na compra e de poder adquirir esse ingresso pela internet, nas bilheterias do estádio, por um canal de televendas ou nos quiosques das lojas Americanas.com. O associado ainda tem direito a votar nas eleições do clube e de assinar a revista oficial do Internacional com o pagamento de uma taxa.

O clube disponibiliza ainda uma série de vantagens que servem como uma forma de fidelizar e atrair novos associado. Esses benefícios são:

- a) Descontos na academia Beira-Rio e nas aulas de natação e hidroginástica;
- b) Desconto nos planos médicos na Unimed;
- c) Desconto nas escolas do Grupo Unificado;
- d) Desconto na loja oficial do clube no Estádio Beira-Rio;
- e) Uma rede de descontos que possui mais de 500 estabelecimentos conveniados em todo o país, como por exemplo: Farmácias, academias, restaurantes, médicos, lojas, cabeleireiros, pontos de taxi e etc;
- f) Ser beneficiado com o dia da troca de camisetas; e
- g) Entrada gratuita no novo museu do clube.

Além de poder participar de sorteios para ganhar:

- a) A camiseta do melhor jogador em campo;
- b) A bola do jogo;
- c) O direito de assistir uma partida dos camarotes;
- d) Um passeio para conhecer as dependências do clube;
- e) Um encontro com o presidente do clube;
- f) O direito de participar da ação “E aí, dirigente!?”;

- g) O direito a assistir a coletiva de imprensa; e
- h) Um jogo do inter, pelo sistema Pay-per-view (canal fechado).

Como forma de também atrair novos sócios o Internacional realiza durante alguns jogos do clube em seu estádio uma ação, onde durante o intervalo do jogo os torcedores são filmados e mostrados no telão do estádio, se estes torcedores forem associados eles ganham prêmios previamente comunicados. Caso eles não sejam, possuem o direito de se associar e assim receber o seu prêmio.

O clube ainda disponibiliza para os torcedores que moram no exterior uma modalidade chamada Sócio Internacional, que é idêntica ao Sócio Contribuinte Campeão do Mundo, mas voltada para torcedores que residem em outros países, oferecendo assim um serviço de atendimento diferenciado a eles.

O *Sport* Clube Internacional, por possuir um estádio com capacidade segundo Internacional (2010) para 56 mil pessoas e ter aproximadamente 100 mil sócios, está implantando um sistema chamado Sócio Presente, aonde o sócio que possui lugar garantido no estádio comunica o clube de que não irá comparecer no jogo, sendo o lugar reservado a esse sócio vendido a outro. Em troca desse comunicado o Internacional concederá um benefício ainda não definido pelo clube a esse torcedor.

O clube também coloca a disposição de seu associado à Central de Atendimento ao Sócio - CAS, onde o associado pode solucionar problemas e tirar dúvidas que possua, de uma maneira rápida e qualificada. O associado pode ser atendido pelo CAS por telefone, via e-mail ou indo pessoalmente a sede que se localiza no estádio Beira-Rio.

8.2.3 São Paulo Futebol Clube

O São Paulo Futebol Clube é um clube de futebol da cidade de São Paulo, no Brasil, que possui atualmente a 3º maior torcida do Brasil conforme Globo.com (2010).

Segundo SPFC (2010), o São Paulo no ano de 2008 criou o seu plano de associação, plano que conquistou no mesmo ano o 9.º Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, prêmio conquistado pelos serviços prestados pelo clube aos associados do programa e que hoje possui 42 mil associados em dia conforme Futebol Finance (2010), sendo o 3º time com mais sócios do Brasil.

Consoante a SPFC (2010), o São Paulo Futebol Clube disponibiliza no mercado 4 modalidades de associação para o seu torcedor: Light, Familiar, Especial e Máster.

Na modalidade Light o torcedor paga R\$ 216,00 por ano ou R\$ 18,00 por mês e recebe:

- a) Desconto de 50% na compra do ingresso;
- b) Camiseta do plano Sócio Torcedor;
- c) Acesso exclusivo a área do site;
- d) Endereço eletrônico no domínio @spfc.com.br ; e
- e) Um kit com o certificado e o cartão de Sócio Torcedor.

Na modalidade Familiar o torcedor paga R\$ 228,00 por ano ou R\$ 19,00 por mês e tem direito a:

- a) Desconto de 50% na compra do ingresso;
- b) Camiseta do Plano Sócio Torcedor;
- c) Acesso exclusivo a área do site;
- d) Endereço eletrônico no domínio @spfc.com.br;
- e) Um kit com o certificado e o cartão de Sócio Torcedor; e
- f) Possibilidade de incluir um número ilimitado de dependes com o pagamento de R\$ 132,00 por ano ou R\$ 11,00 por mês, para cada dependente.

Na modalidade Master, o torcedor paga R\$ 300,00 por ano ou R\$ 25,00 por mês e tem direito a:

- a) Uma camiseta Oficial do São Paulo ou a opção de autógrafos dos jogadores;
- b) Desconto de 50% na compra do ingresso;
- c) Camiseta do Plano Sócio Torcedor;
- d) Acesso exclusivo a área do site;
- e) Endereço eletrônico no domínio @spfc.com.br; e
- f) Um kit com o certificado e o cartão de Sócio Torcedor.

A modalidade Especial é uma modalidade voltada para os torcedores que moram longe da cidade de São Paulo. Eles pagam R\$ 180,00 por ano ou R\$ 15,00 por mês e possuem direito a:

- a) Camiseta do Plano Sócio Torcedor;
- b) Acesso exclusivo a área do site;
- c) Endereço eletrônico no domínio @spfc.com.br; e
- d) Um kit com o certificado e o cartão de Sócio Torcedor.

Todos os sócios do clube independentemente da modalidade que estejam associados, possuem desconto em uma rede de estabelecimentos conveniada. Essa rede é formada pelas seguintes empresas:

- a) Livraria Nobel;
- b) Americanas.com (desconto de R\$ 10,00 nas compras acima de R\$ 100,00, desconto de R\$ 25,00 nas compras acima de R\$ 250,00 e desconto de R\$ 50,00 nas compras acima de R\$ 500,00);
- c) Rede de Drogarias (desconto de 15% em medicamentos e 5% em produtos de perfumaria, higiene pessoal e beleza);
- d) Lojas Mais Tricolor;
- e) Restaurante Copa (desconto de 10%);
- f) Capshirt;
- g) Mega Loja Reebok;
- h) Universidade Anhembi;
- i) Panini Magazines (Desconto na Assinatura da Revista do São Paulo Futebol Clube); e
- j) Parque de diversões Hopi Hari.

O São Paulo disponibiliza para seus associados também um pacote com sorteio que ocorrem mensalmente e para participar o sócio deve estar com a sua mensalidade em dia. Compõem esse pacote de sorteios:

- a) Sorteio de três camisetas oficiais mensalmente;
- b) Visita de cinco sócios (da região) ao hotel onde os jogadores estão concentrados nos jogos fora da cidade de São Paulo;
- c) Visita ao Morumbi e ao Centro de Treinamento da Cotia; e
- d) Sorteio de 30 cd's "Coração de cinco pontas", de Helio Ziskind.

O clube utiliza os meios de comunicação como forma de atrair novos sócios, criando propagandas que são vinculadas na televisão e que são disponibilizadas no site do clube, e também investindo em anúncios nos jornais e na revista do clube.

8.2.4 Análise de dados coletados ao longo do item 8.2

De acordo com Azevedo e Pomeranz (2004), "manter a satisfação dos clientes é o principal objetivo de uma empresa ao adotar um programa de fidelização de clientes". Com base nos dados coletados no item 8.2 (pesquisa bibliográfica), foi possível observar que as estratégias de captação e fidelização dos associados dos três times estudados possuem muitas semelhanças entre si.

Foram pesquisadas as estratégias utilizadas pelo *Sport Lisboa e Benfica*, *Sport Clube Internacional* e pelo *São Paulo Futebol Clube*. Aonde foi possível observar que os dois primeiros clubes apesar de terem menos torcedores que o Grêmio, possuem mais que o dobro de associados.

Foi observado que todos eles adotam uma política na qual o torcedor paga um valor mensal e possui a vantagem de poder comprar o ingresso com desconto, além de ter a oportunidade de comprá-lo antecipadamente. Essa mensalidade paga pelo associado nos três clubes estudados possui um valor muito semelhante, com uma média de custo de R\$ 25.00.

Tanto o *Benfica* quanto o *São Paulo*, possuem mais de uma modalidade de associação, podendo assim o torcedor optar por aquela que melhor se adequa a ele. Já o *internacional* oferece apenas uma modalidade, que possui um atendimento especial ao cliente que mora fora do país e que deseja de cadastrar.

Os três clubes estudados possuem grandes redes de empresas conveniadas que oferecem benefícios aos seus clientes associados do clube. Essa rede é formada por empresas dos mais diversos segmentos, possuindo assim os associados, vantagens em produtos e

serviços que ele utiliza em seu dia-a-dia. Todos os clubes também disponibilizam promoções, de modo a fazer com que o associado participe e conheça melhor a instituição.

Todos os clubes utilizam os meios de comunicação em que podemos citar as propagandas em televisão e rádio, publicidades em jornais e revistas e a internet, como forma de divulgação e de captação de novos sócios, sendo os benefícios da modalidade e a importância dos associados para o clube o principal conteúdo veiculado nessa comunicação.

8.3 CONHECER A OPINIÃO DO TORCEDOR

Esse objetivo possui duas finalidades: conhecer algumas características dos sócios como, por exemplo, seu tempo de associação e o nível de conhecimento em relação às empresas conveniadas; e saber a opinião do torcedor em relação a algumas estratégias, para que sirva de instrumento de auxílio para o desenvolvimento do objetivo seguinte, que é propor novas estratégias de captação e fidelização de sócios.

Para a realização desse objetivo, foram convidados para responder a pesquisa 203 sócios do Grêmio da região de Porto Alegre, nos jogos do Grêmio realizado no estádio Olímpico nos dias 8 de abril de 2010 contra o time do Pelotas Esporte Clube e no dia 14 de abril de 2010 contra o time do Avaí Futebol Clube. As entrevistas foram realizadas entre as 19 horas e 35 minutos e 21 horas e 15 minutos nas dependências do estádio Olímpico, com auxílio do apêndice C.

8.3.1 Dados coletados com a pesquisa com os associados

Abaixo serão apresentados gráficos que representaram os resultados da pesquisa realizada com os 203 sócios do clube da cidade de Porto Alegre. Aonde no eixo vertical dos gráficos está o número de entrevistados enquanto que no eixo horizontal estão as alternativas de resposta. Logo após cada gráfico uma análise dos resultados obtidos será apresentada.

A primeira pergunta feita ao sócio era referente há quanto tempo este era sócio do clube.

A seguir, podemos observar o resultado:

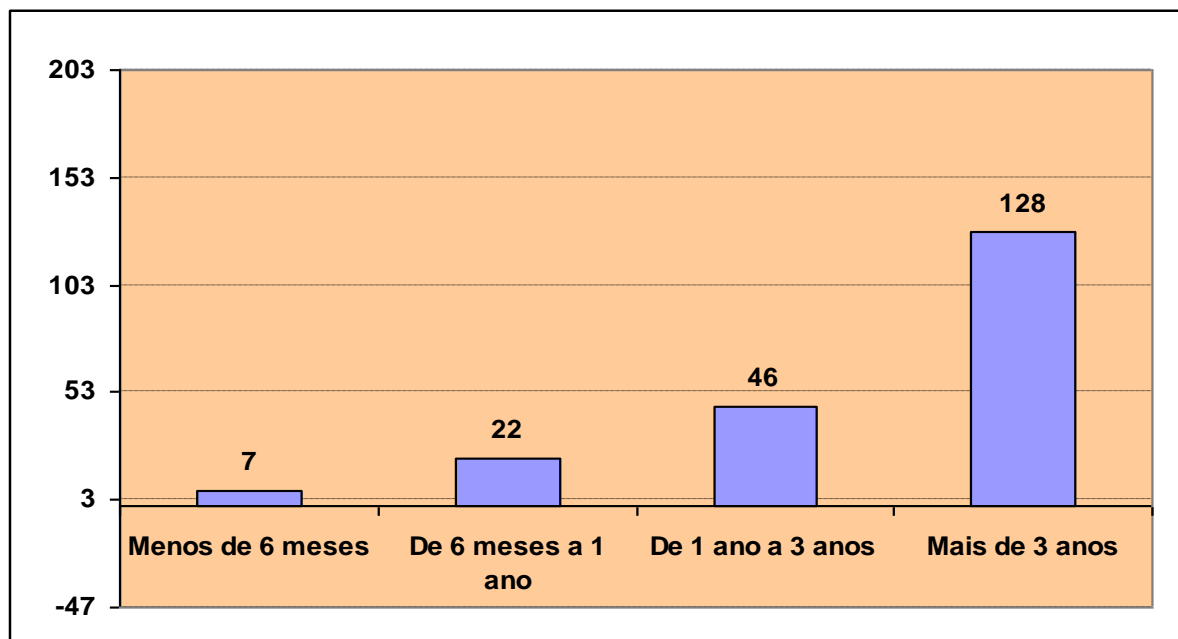


Gráfico 2 - Tempo de associação dos sócios entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa realizada com os associados (2010).

Analisando o gráfico é possível observar que mais de 60% dos entrevistados afirmaram ser sócios do clube a mais de três anos. Levando em conta que o clube nos últimos três anos não conquistou nenhum título, e que mesmo assim o torcedor manteve-se sócio, chegamos à conclusão que os torcedores entrevistados possuem um elevado grau de fidelidade ao clube, não deixando ser influenciado pelos fracassos do clube dentro de campo.

A segunda pergunta questionava, quais benefícios fornecidos pelo clube o associado se interessava mais. Se eram os descontos em estabelecimentos ou as promoções realizadas pelo clube, como por exemplo: participar dos programas de rádio e televisão, homenagem no dia do aniversário e etc.

As respostas foram as seguintes:

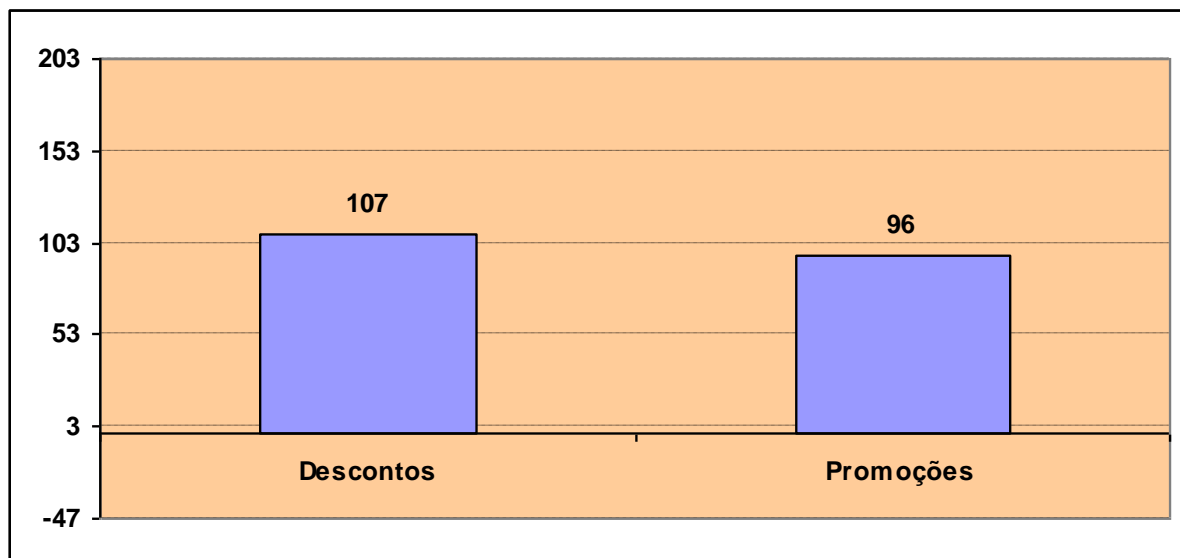


Gráfico 3 - Preferência dos sócios entrevistados em relação as vantagens que o clube oferece.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa realiza com os associados (2010).

Através dessa pergunta é possível observar que o clube obteve sucesso em suas decisões a respeito das escolhas em relação às vantagens concedidas aos associados. Cerca de 53 % dos entrevistados disseram que possuem mais interesse nos descontos oferecidos pelo clube e 47 % afirmaram que as promoções realizadas pelo clube que envolvem os associados são os benefícios que mais o atraem. Podemos através desses números dizer que os benefícios oferecidos pelo clube satisfazem os interesses dos seus associados entrevistados nessa pesquisa.

Na terceira pergunta era pedido que o torcedor assinala-se as três empresas nas quais ele achava que o clube possuía algum tipo de convênio para que o associado obtivesse algum desconto. Entre as varias opções estavam as três empresas com as quais o Grêmio mantêm convênio: A Unimed, o Unificado e a Sprev.

Abaixo, podemos observar os resultados:

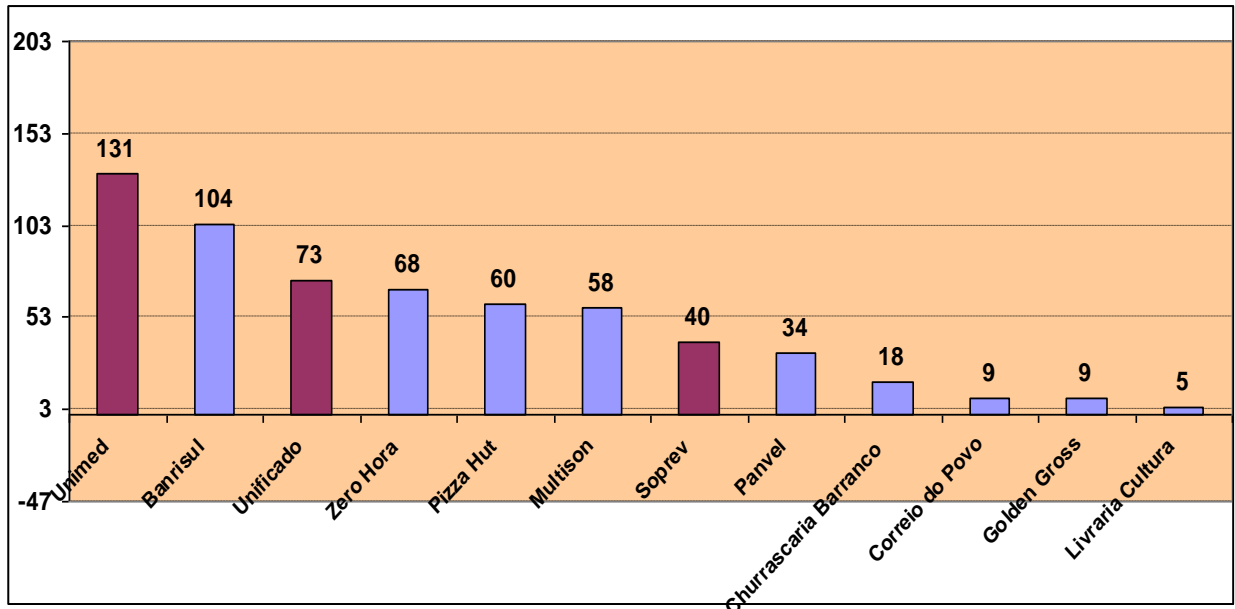


Gráfico 4 - Empresas votadas pelos sócios entrevistados nas quais o clube possui convênio.
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa realizada com os associados (2010).

Podemos observar que das três empresas na qual o Grêmio possui convênio para o seu associado, apenas a Unimed com 64,5 % de identificação conseguiu ser identificada por grande parte do torcedor. Apenas 35,9 % dos entrevistados souberam identificar o Unificado como uma das empresas na qual ele possuía desconto e 19,7 % dos torcedores sabiam que a Soprev era uma das empresas conveniadas ao Grêmio para fornecer alguma vantagem ao associado. No total, 18 associados dos 200 entrevistados conseguiram identificar corretamente as três empresas conveniadas.

Essa baixa porcentagem de identificação das empresas conveniadas é um sinal que o torcedor entrevistado mesmo sendo um associado do clube não sabe identificar aonde ele pode usufruir seu benefício, sendo um sinal que o clube está divulgando de forma errada a sua modalidade de associação, devendo então divulgar melhor as vantagens que a associação ao clube pode trazer.

Foi possível também observar que os associados entrevistados vincularam fortemente a marca do Banrisul, da Zero Hora e das Pizzas Hut ao Grêmio. Podendo o clube firmar parcerias de modo que essas empresas de alguma forma possam trazer benefícios ao associado, ou então tentar desvincular essa imagem para não acarretar insatisfações por parte do torcedor.

A quarta pergunta questionava em que tipo de estabelecimentos os associados entrevistados gostariam de possuir algum tipo de benefício. O entrevistado deveria selecionar três segmentos nos quais ele gostaria de possuir descontos, e nas opções de escolha estavam

segmentos nos quais o Grêmio possui convênio para os seus associados e outros nos quais os outros clubes estudados anteriormente possuem parcerias de modo a levarem benefícios aos seus associados, conforme o gráfico a seguir:

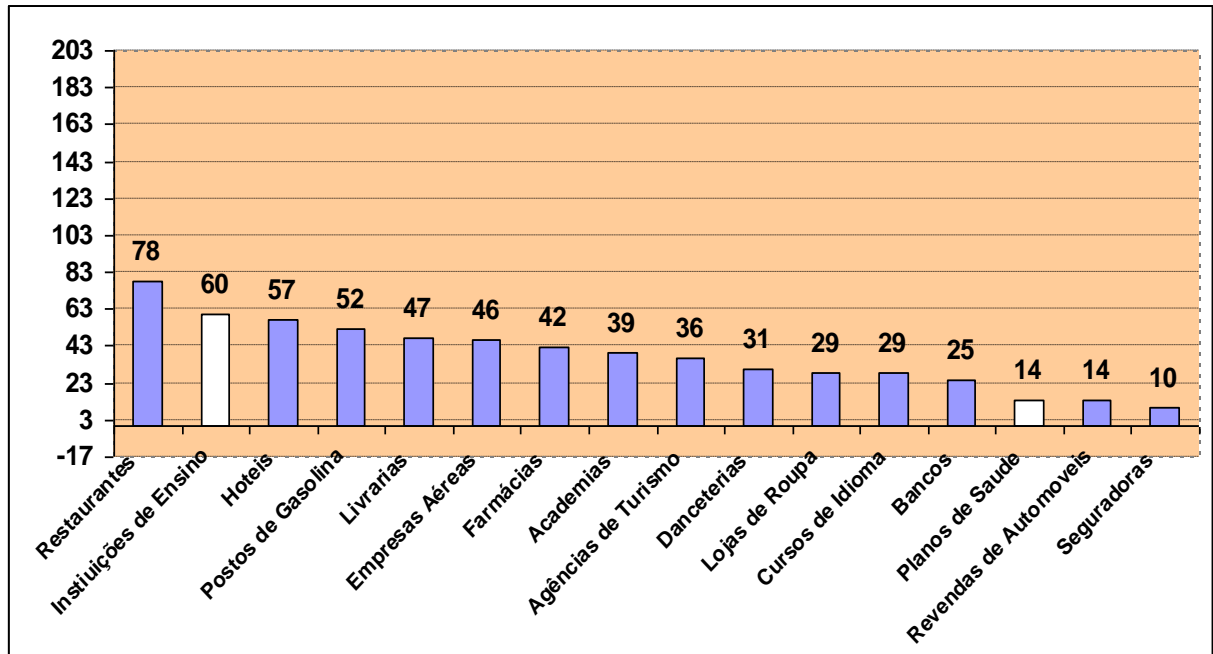


Gráfico 5 - Preferência dos entrevistados aos segmentos de empresas que gostariam que o clube tivesse convênio.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa realizada com os associados (2010).

O tipo de estabelecimento mais votado por parte dos torcedores entrevistados foram os restaurantes, aonde 38,4 % dos associados entrevistados gostariam de possuir desconto e no qual o clube não oferece nenhum benefício aos seus associados. Em segundo lugar ficaram as Instituições de ensino, com 29,5% dos associados tendo interesse em possuir benefícios nesse setor, oferecendo o Grêmio vantagens para o seu torcedor em escolas e cursos pré-vestibulares, não incluindo nesse caso universidades. Os demais segmentos mais votados foram hotéis, com 28% de preferência, postos de gasolina com 25,6 % e livrarias com 23,1 %. Em todos esses setores o clube não possui nenhuma espécie de benefício ao seu torcedor.

Sendo um dos menos votados com apenas 6,8 % na preferência dos sócios, os planos de saúde segmento no qual o clube oferece vantagens aos seus associados através de duas empresas a Unimed e a Soprev.

Os dados até aqui obtidos comprovam que o sócio entrevistado possui interesse em ter vantagens em estabelecimentos, mas que não está satisfeito com a maioria dos estabelecimentos em que o clube oferece vantagens aos seus associados.

A quinta pergunta questionava qual a opinião do associado a respeito do clube oferecer modalidades alternativas de associação, para atingir segmentos como: crianças recém nascidas, animais de estimação e torcedores que moram muito longe, onde estes não teriam acesso ao estádio, mas em compensação pagariam um valor menor de mensalidade.

A seguir, é apresentado o gráfico sobre a opinião dos associados em relação a possibilidade do Gremio oferecer outras modalidades de associação:

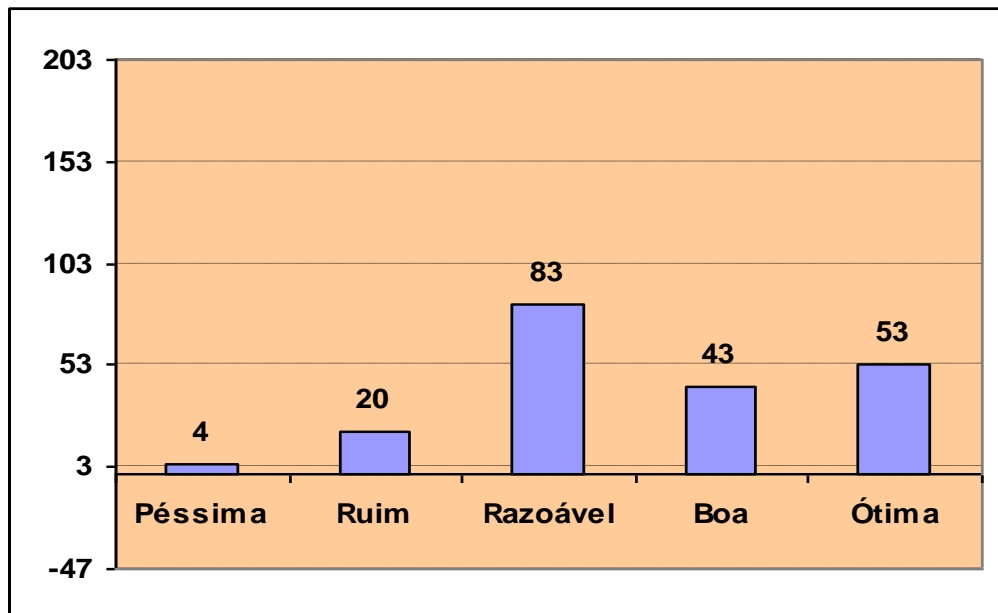


Gráfico 6 - Opinião dos associados entrevistados em relação à ideia do Grêmio oferecer outras modalidades de associação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa realizada com os associados (2010).

Dos entrevistados, 40,8% acharam a ideia razoável, 26,1 % dos entrevistados opinaram que essa é uma ótima ideia, pouco mais de 21% votaram como uma ideia boa, 10% achou uma ideia ruim e apenas 1,9% viu como uma péssima ideia para o clube.

Através dessa pergunta observa-se que o associado tem essa ideia como algo que possa trazer benefícios ao clube, e que poderia ser a favor da criação de modalidades alternativas de associação.

A última pergunta feita ao entrevistado era o que ele pensava sobre a ideia do clube criar uma premiação aos sócios pela lealdade desses ao longo do tempo em que ele estivesse associado, conforme pode ser observado no seguinte gráfico:

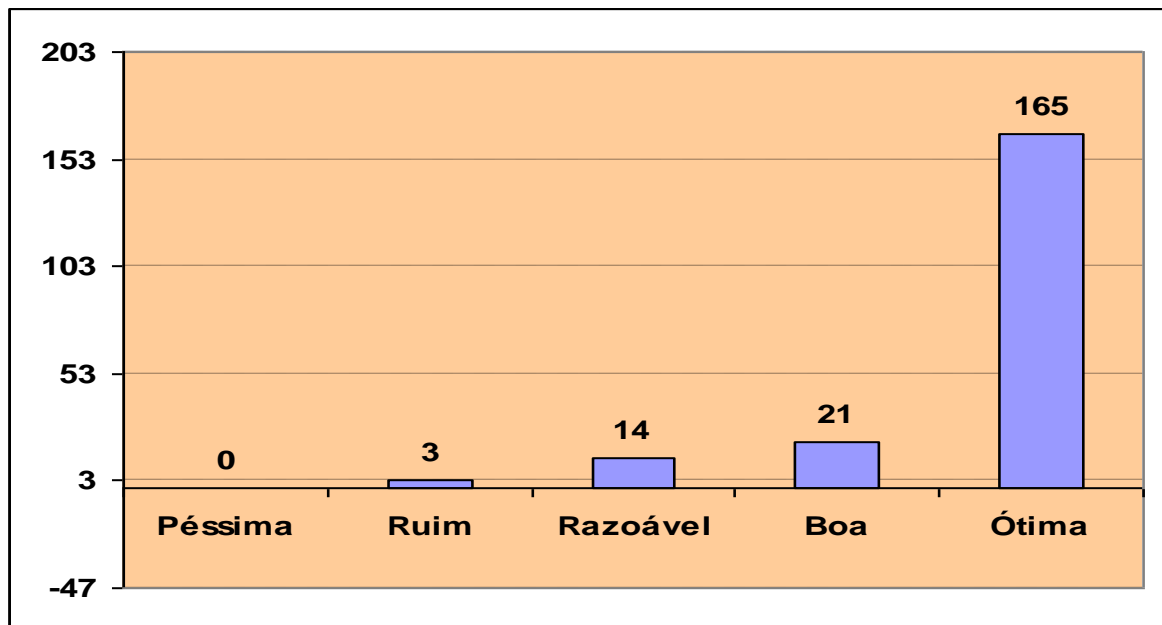


Gráfico 7 - Opinião dos associados em relação à idéia do Grêmio criar uma premiação relacionada ao tempo de associação dos sócios do clube.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa realiza com os associados (2010).

Cerca de 81,2 % dos associados entrevistados afirmaram que essa seria uma ótima idéia por parte do clube, pouco mais de 10% acharam essa idéia boa, aproximadamente 6,8% identificaram como uma idéia razoável e 1,4% dos entrevistados acharam uma idéia ruim. Nenhum associado entrevistado votou como uma péssima idéia.

A grande maioria dos entrevistados foi favorável a implantação de uma premiação em que se valoriza o associado que é fiel ao clube ao longo dos anos.

8.3.2 Análise dos dados coletados ao longo do item 8.3

De acordo com Crescitelli e Costa (2007,) com a pesquisa de marketing é possível identificar problemas e oportunidades que não estão sendo aproveitadas no momento. Com base nos resultados obtidos na pesquisa realizada com 203 sócios do Grêmio que residem na região de Porto Alegre, podemos observar que a maioria dos sócios do clube entrevistados não se deixam influenciar pelos resultados obtidos pelo clube dentro de campo, pois a grande maioria desses torcedores são associados ao clube a mais de três anos, momentos nos quais o clube não obteve nenhuma conquista e mesmo assim continuaram sendo associados da instituição e pagando a sua mensalidade.

Esses mesmos torcedores entrevistados mostraram estar divididos por quais benefícios oferecidos pelo clube são-lhes mais interessantes, pois houve uma pequena diferença entre os torcedores que preferem obter descontos em estabelecimentos e os que preferem as promoções realizadas pelo clube.

Os torcedores entrevistados mostraram também possuir pouco conhecimento em relação às empresas nas quais os associados do clube possuem benefícios, apenas a Unimed que conseguiu ser identificada por 64,5% dos entrevistados, obteve um bom nível de identificação, tanto a Soper como o Unificado obtiveram uma baixa taxa de identificação aonde menos de 36% dos entrevistados conseguiram identificá-las, sendo esse um sinal que o clube deveria intensificar entre os torcedores uma divulgação das empresas parceiras do clube.

Os associados entrevistados também mostraram não estarem satisfeitos com os segmentos aonde o clube firmou parcerias para que os associados pudessem usufruir de benefícios, restaurantes foram os estabelecimentos mais votados aonde os entrevistados gostariam de ter benefícios, em segundo lugar ficaram as universidades, que são instituições de ensino assim como o Unificado, empresa na qual o torcedor possui desconto, mas que como foi visto na pergunta anterior, grande parte não sabe dessa vantagem. Segmentos de empresas como hotéis, postos de combustíveis e livrarias também mostraram atrair o torcedor.

Esse grupo de torcedores entrevistados mostrou também achar que o clube poderia disponibilizar no mercado outras modalidades de associação para atender as necessidades de outros torcedores, assim como também achou importantíssimo que o clube cria-se uma maneira de premiar aqueles sócios que são leais ao clube há bastante tempo, criando uma maneira exclusiva de premiar esses associados.

8.4 PROPOR NOVAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DO GRÊMIO COM SEU TORCEDOR.

Esse objetivo visa propor novas estratégias de relacionamento, para que o Grêmio consiga oferecer ao seu torcedor vantagens e benefícios que lhe satisfaçam, de modo que o torcedor se associe ao clube e que se mantenha sócios independentemente dos resultados obtidos dentro de campo.

Foram utilizadas para responder esse objetivo, os dados coletados para responder os outros objetivos, como entrevistas, pesquisas bibliográficas e questionários, além da opinião de alguns autores citados na Revisão da Literatura.

Assim o pesquisador sugere que o clube adote as seguintes estratégias para a captação e fidelização de sócios:

8.4.1 Estratégia 1

Equipes como o Benfica e o São Paulo, oferecem no mercado mais de uma modalidade de associação ao seu torcedor de modo que esse possa escolher aquela na qual ele mais se enquadra e que mais o satisfaz.

O Grêmio poderia oferecer uma modalidade de associação voltada para um segmento do mercado na qual a sua modalidade atual não está atingido, já dizia Kotler e Keller (2006), que segmentos de mercado consistem em consumidores que possuem as mesmas características.

Essa modalidade seria voltada para torcedores que gostariam de associar seu filho recém nascido ou que não possui idade ainda para acompanhar um jogo de futebol, torcedores que gostariam de associar seu animal de estimação e também aqueles torcedores que moram em regiões distantes do Rio Grande do Sul (segundo entrevista com a gerente do Quadro Social apenas 1.45% dos sócios do clube são de fora do sul do Brasil). Nessa modalidade, o associado não teria o benefício de desconto para comprar seu ingresso, em troca pagaria uma mensalidade inferior além de ter direito a todos os outros benefícios oferecidos ao clube para o seu associado.

Poderiam ser criadas promoções exclusivas para essa modalidade de associação, como por exemplo:

- a) Sorteio de modo a premiar um determinado número de torcedores que tenham associado seu filho pequeno para que ele possa dar uma volta em torno do gramado no estádio em um dia de jogo para apresentar o seu filho ao resto do torcedor;
- b) No ato da associação dar de presente para a criança associada uma camiseta do clube, além de uma carteirinha de sócio;

- c) No ato da associação dar de presente ao animal de estimação do torcedor um acessório para que o animal possa utilizar (EX.: Uma coleira, uma guia, uma gaiola e etc.), além da carteirinha de sócio; e
- d) Sorteio de um determinado número de sócios que moram longe para que quando o Grêmio for jogar na cidade, eles possam visitar o hotel do clube e conhecer os jogadores.

Foi a idéia de o clube oferecer outras modalidades de associação no mercado, apresentada para os associados do clube entrevistado pelo pesquisador e essa, acabou tendo uma boa aceitação por parte desse grupo de torcedores.

8.4.2 Estratégia 2

Tanto o Internacional, quando o São Paulo e Benfica, oferecem aos seus associados uma grande rede de empresas conveniadas que oferecem benefícios para esses torcedores do seu dia-a-dia. Essas recompensas oferecidas são conforme Kotler e Keller (2006) capazes de construir relacionamentos de longo prazo, já Las Casas (1997), afirma que o produto para ser vendido tem que apresentar utilidade. Essa utilidade oferecida seria referente aos benefícios reais que ele traria com a sua compra.

O Grêmio nesse momento oferece ao seu torcedor benefícios apenas em três empresas que são: Unimed, Unificado e Sprev.

O pesquisador sugere que o clube aumente esse número de empresas conveniadas, seguindo o exemplo de outros clubes que chegam a possuir até 500 estabelecimentos conveniados, de modo que o torcedor utilize os estabelecimentos conveniados, tendo o retorno do dinheiro investido na mensalidade ao longo do mês.

De acordo com a entrevista realizada com os sócios do clube, estes em sua maioria gostariam de ter descontos principalmente em restaurantes, instituições de ensino, empresas aéreas, hotéis, postos de combustíveis e livrarias.

Oferecendo uma maior rede de empresas conveniadas o associado estaria atingindo um dos objetivos do clube segundo a gerente do Quadro Social, que é fazer com que o associado do clube seja sócio todos os dias e não apenas nos dias de jogos.

8.4.3 Estratégia 3

Seguindo uma estratégia adotada pelo Benfica e que teve uma aceitação de mais de 91% dos associados do clube entrevistados pelo pesquisador, o Grêmio poderia adotar uma estratégia de relacionamento que seria a de homenagear seus sócios pelo tempo de associação deles ao clube. Essa estratégia de relacionamento seriam benefícios sociais que de acordo com Kotler e Keller (2006), aumentam os vínculos com os clientes, individualizando e personalizando-os.

Essa estratégia iria homenagear os sócios que completam 20, 40 e 50 anos de associação e lealdade ao clube.

Os torcedores que completassem 20 anos de associação poderiam ganhar um relógio exclusivo do clube, que apenas os sócios que atingissem essa marca teriam.

Os torcedores que chegassem a 40 anos de associação poderiam receber de dentro do gramado do estádio no dia de um jogo, uma placa de prata, agradecendo o torcedor pela lealdade ao clube.

E aos torcedores que completassem 50 anos de associação poderiam ter seu nome gravado em uma placa que ficaria localizada no museu do clube podendo assim todos os visitantes e torcedores.

Aderindo a essa estratégia o Grêmio estaria à cima de tudo valorizando os associados fieis ao clube, colocando literalmente o nome desses torcedores na historia do clube, além de incentivar novos sócios a contribuírem para que um dia possam estar em tal situação.

8.4.4 Análise das estratégias propostas

Nesse objetivo foram feitas três propostas de estratégias que ao longo dos dados coletados nesse trabalho foi possível observar que seriam interessantes o clube adotar.

Com a estratégia 1 o pesquisador propôs que o Grêmio disponibilize no mercado modalidades alternativas de associação de modo a atingir e satisfazer as necessidades de um segmento de mercado que a atual modalidade não parece alcançar.

Na estratégia 2 o pesquisador propõe que o clube invista em firmar novas parcerias com empresas de diversos setores de interesse do torcedor para que esse consiga ter o retorno do dinheiro investido na mensalidade ao longo do mês, podendo o clube assim atrair um grande número de torcedores que hoje não são associados.

Na estratégia 3 o pesquisador propõe que seja criada uma premiação de modo a reconhecer a importância dos associados que possuem uma grande lealdade ao clube. Assim além de reconhecer a importância desse torcedor ao clube, o Grêmio estaria criando um incentivo para que os demais associados sigam esse mesmo caminho.

9 CONCLUSÃO

Nesse capítulo será apresentada a conclusão do trabalho e limitações da pesquisa.

9.1 CONCLUSÃO

Na realização dessa pesquisa foram alcançados os cinco objetivos propostos no início do trabalho. Pode-se concluir que a partir do momento em que passou a investir no aumento do número de sócios, com a criação de estratégias de captação e fidelização de associados (sendo essas: promoções realizadas pelo clube, benefícios em estabelecimentos conveniados, utilização de veículos de comunicação para divulgar a modalidade de associação e a qualificação no atendimento ao sócio) e na implantação de uma nova política de associação, o clube viu seu Quadro Social crescer mais de 1100% em cinco anos, e de mais de 60% dos sócios que residem em Porto Alegre e que foram entrevistados pelo pesquisador estão associados a mais de três anos, sinal de que além de ter atraído esses torcedores o clube também conseguiu fidelizá-los.

Ao longo do trabalho foi possível conhecer as estratégias de captação e fidelização adotadas por três clubes: o *Sport* Lisboa e Benfica, o *Sport* Clube Internacional e o São Paulo Futebol Clube, aonde os dois primeiros apesar de terem menos torcedores que o Grêmio, possuem mais que o dobro de sócios.

Estes três clubes utilizam políticas de associação semelhantes as do Grêmio, onde o associado paga um determinado valor e possui uma série de vantagens, como: desconto na compra do ingresso, vantagens em empresas conveniadas e o direito de participar de promoções realizadas pelo clube.

As promoções realizadas pelo Grêmio também são utilizadas pelo Internacional, Benfica e São Paulo, havendo poucas mudanças entre elas e sendo o contexto o mesmo, o de deixar o torcedor mais ativo dentro do clube.

Em relação ao convênio com empresas, foi possível observar que tanto o Benfica, como o Internacional e o São Paulo, possuem uma grande rede de empresas dos mais variados segmentos que oferecem descontos para os sócios, enquanto o Grêmio possui apenas três empresas. Em uma pesquisa realizada pelo aluno com associados do Grêmio que residem na cidade de Porto Alegre, foi possível observar que o associado do clube entrevistado não sabia em quais empresas ele possuía vantagens e também mostrou não ter interesse em possuir vantagem na maioria dos segmentos oferecidos pelo clube, preferindo restaurantes, instituições de ensino, hotéis, postos de gasolina e livraria.

Diante desse contexto, o Grêmio poderia realizar uma melhor divulgação de sua modalidade de associação, deixando mais explícito para o torcedor as empresas conveniadas, e firmar parcerias com empresas de segmentos aonde os torcedores gostariam de possuir vantagens, de modo que possam recuperar o dinheiro investido na mensalidade.

Além disso, o Grêmio poderia implantar estratégias que estão sendo utilizadas tanto pelo Benfica e Internacional quanto pelo São Paulo. Foi bem aceita pelos sócios entrevistados a idéia de disponibilizar no mercado outras modalidades de associação de modo a conseguir atingir variados nichos de torcedores que a atual modalidade não atingi, e muito bem aceita a idéia de oferecer uma premiação para os sócios do clube que se mantêm leais por um longo período, estratégia essa utilizada atualmente pelo Benfica.

9.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre as limitações da pesquisa destaca-se principalmente, o acesso a informações mais atualizadas em relação ao número de associados e a sua distribuição e também em relação à receita que esses geram ao Grêmio.

Também houve a limitação de ter contato apenas com uma pessoa disponibilizada pelo clube para auxiliar no trabalho, não podendo ter obtido opiniões e respostas de outras pessoas em relação ao tema pesquisado.

Algumas informações referentes às estratégias utilizadas pelo Benfica, Internacional e São Paulo não puderam ser acessadas por completo por serem sigilosas ou por

disponibilizarem materiais mais completos apenas para associados do clube, além de ter ocorrido também a resistência desses clubes em passar informações por *e-mail* ou por telefone.

Na literatura por ser tratar de um tema relativamente novo no meio esportivo, principalmente no Brasil, houve dificuldade em encontrar bibliografias que abordassem estratégias de relacionamento no meio esportivo, o que dificultou a obtenção de dados.

Em relação à pesquisa realizada com os 203 sócios do clube na cidade de Porto Alegre, houve a rejeição de muitos torcedores em responder ao questionário, além de ser escasso o tempo e verba disponibilizada para a realização da mesma.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ FALEIRO (BRASIL). **Mix de Marketing 4Ps vs 4Cs**. Disponível em: <<https://www.andrefaleiro.com.br/2007/06/mix-de-marketing-4ps-vs-4cs.html>>. Acesso em: 27 set. 2009

ARENA *SPORTS* (BRASIL). **Marketing Esportivo - Definições e Conceitos**. Disponível em: <<http://www.arenasports.com.br/mktesportivo.asp>>. Acesso em: 23 nov.2009

AZEVEDO, Abaetê de; POMERANZ, Ricardo. **Marketing de Resultados**. 1ª ed. São Paulo: M.Books, 2004.

BENFICA, (PORTUGAL). **Cartão de crédito do Benfica**. Disponível em: <http://www.slbenfica.pt/Servicos/cartaoslb_cgd.asp>. Acesso em: 08 abril. 2010.

BENFICA, (PORTUGAL). **Kit para sócios**. Disponível em: <<http://www.slbenfica.pt/Socios/KitSocio/kitsocio.asp>>. Acessado em: 08 abril. 2010.

BENFICA, (PORTUGAL). **Loja do Sócio**. Disponível em: < <http://www.slbenfica.pt/Socios/LojaSocio/lojasocio.asp>>. Acesso em: 08 abril. 2010.

BENFICA, (PORTUGAL). **Vantagens dos associados**. Disponível em: <<http://www.slbenfica.pt/Socios/Vantagens/vantagens.asp>>. Acessado em: 08 abril. 2010

CAMPOMAR, Marcos C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro:Campus, 1999.

CLICRBS, (BRASIL). **Internacional recebe certificado de qualidade Iso 9001**. Disponível em: <http://radiogaucha.clicrbs.com.br/especial/rs/gauchao2009/19,0,2323_572,Clube-recebe-certificado-de-qualidade-ISO-9001.html>. Acesso em: 12 abril. 2010.

CLICRBS, (BRASIL). **Sócio 100 mil: "Estou pronto para ganhar na Mega Sena"**. Disponível em: <<http://clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default.jsp?section=Esportes&newsID=a2672679.xml>>. Acesso em: 14 abril. 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CRESCITELLI, Edson; COSTA, Antonio R; **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBO.COM, (BRASIL). **Inter lança projeto para ter 100 mil sócios**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Internacional/0,,MUL361852-4410,00.html>>. Acesso em: 16 abril. 2010.

GLOBO.COM, (BRASIL). **Ranking das torcidas**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/0,,MUL260098-4274,00.html>>. Acesso em: 22 maio. 2010

GRÊMIO, (BRASIL). **Sócio possui agora 10% de desconto**. Disponível em:<<http://www.gremiomania.com.br/>>. Acesso em: 10 abril. 2010.

GRÊMIO, (BRASIL). **Regularmento da promoção Artilharia tricolor**. Disponível em:<<https://exercitogremista.websiteseuro.com/home/index.php?area=artilharia>>. Acesso em: 20 abril. 2010

FUTEBOL FINANCE (BRASIL). **O número de sócios dos clubes 2009**. Disponível em:<<http://www.futebolfinance.com/o-numero-de-socios-dos-clubes-2009>>. Acesso em: 19 set. 2009.

FOSSATI, Nelson; LUCIANO, Edimara. **Prática Profissional em Administração**. 1º ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

INTERNACIONAL, (BRASIL). **100 anos, 100 mil sócios**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=8&setor=103>>. Acesso em: 10 de Abril de 2010.

INTERNACIONAL, (BRASIL). **Vantagens dos sócios**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=8&setor=64>>. Acesso em: 10 de Abril de 2010.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997.

KOTLER, Phillip; **Marketing para o século XXI**. 16ª Ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

LAMB, Charles W. **Princípios de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001

LAS CASAS, Alexandre L; **Marketing, conceitos, exercícios e casos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh K; **Pesquisas de Marketing uma Orientação Aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze N; **Pesquisa de Marketing**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NICOLAU, Jairo; **Pesquisa por Amostra**. Revista Veja, São Paulo, ed 1961, ano 39, nº 24, Junho / 2006.

PERREAULT, William D; MCCARTHY, Jr. E. Jerome. **Princípios de Marketing**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2002.

PITTS, Brenda G; STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. 1ª ed. São Paulo: Phorte, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SPFC, (BRASIL). **Planos de associação**. Disponível em: <<http://www.sociotorcedor.com.br/planos.asp>>. Acessado em: 05 abril. 2010.

SPFC, (BRASIL). **Promoções para os sócios.** Disponível em: <http://www.sociotorcedor.com.br/promocao_2008.html>. Acessado em: 05 abril. 2010.

STANTON, William J; WALKER, Bruce J; ETZEL, Michael J. **Marketing.** 11ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento.** Littera Mundi, 1998.

SUTTON, William A; STEPHEN, Hardy; MULLIN, Bernard J. **Marketing Esportivo.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SWIFT, Ronaldo. **CRM - O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente.** 10ª ed. Campus, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE A – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO

Nome: Lucas Colpo Marramarco

Endereço: Rua Jerônimo Coelho 112 / 52

Data de Nascimento: 04/11/1987

Fone p/ contato: (51) 3212-3970 ou (51) 9215-5217

E-mail: lucas.com@brturbo.com.br

Experiência Profissional

Empresa atual: Lojas Renner SA

Endereço: Av. Joaquim Porto Villanova, 401 – Bairro Partenon - Porto Alegre

Fone: (51) 3272-2450

E-mail: lucas.marramarco@lojasrenner.com.br

Formação Acadêmica

Ensino Médio: Colégio Estadual Paula Soares – Concluído em 2004

Ensino Superior: Administração de Empresas – PUCRS – 8º - ingresso em 2006/01 (em andamento).

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUPERIOR

Nome: Michelle Billo

Telefone: (51) 3218 – 2052

E-mail: michellemkt@gremio.net

Experiência Profissional

Empresa Atual: Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre

Endereço: Largo Patrono Fernando Kroeff nº 1

Telefone: (51) 3218 - 2052

Cargo: Gerente de Marketing desde 2009.

Formação Acadêmica

Ensino Superior: Administração de Empresas

APÊNDICE B – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A seguir será apresentado o roteiro utilizado em entrevista realizada com a gerente do Quadro Social do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, nos dias 17 de novembro de 2009 e 19 de Março de 2010 que teve como objetivo obter dados a respeito das estratégias utilizadas pelo clube para captar e fidelizar seus associados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sou aluno da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, do curso de Administração de Empresas, e necessito de sua colaboração para responder as perguntas abaixo.

PERGUNTAS

- 1) Quais as modalidades de associação que o Grêmio disponibiliza atualmente para seus torcedores?
- 2) Como funciona essa modalidade?
- 3) O Grêmio se baseia em algum estilo ou modelo de associação já utilizada por algum clube?
- 4) Quais as estratégias que o clube utiliza para atrair e reter seus associados?
- 5) Existiam outras modalidades de associação? Como elas funcionavam?
- 6) Atualmente qual o número de associados que o Grêmio *Foot-Ball* Portoalegrense possui? E como estão divididos esses associados?
- 7) A partir de que momento o Grêmio passou a observar que o quadro social do clube poderia ser uma importante fonte de renda?
- 8) Existem novos projetos para incrementar essas estratégias já utilizadas com os torcedores?
- 9) O que o clube leva em conta no momento de criar um novo benefício para o associado?
- 10) A senhora acha que o torcedor está satisfeito com as atitudes que o clube tem tomado em relação aos associados?

- 11) A Copa do Mundo no Brasil irá transformar o futebol em um esporte mais popular ainda do que ele já é em nosso país. Pessoas que hoje não se interessam tanto pelo esporte vão passar a se interessar.
- 12) Você acha que o Grêmio está preparado para competir com os outros clubes por esses “novos” torcedores que vão surgir?
- 13) Quais as percepções que a senhora tem em relação à modalidade e aos sócios do Grêmio no futuro?
- 14) Durante o ano de 2009, o Grêmio implantou uma ferramenta de CRM denominada Exercito Gremista. Quais os objetivos do Grêmio com essa implantação?

APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A seguir será apresentado o roteiro do questionário aplicado em 203 associados do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre que moram na cidade de Porto Alegre. Os questionários foram aplicados nas dependências do estádio Olímpico Monumental nos dias 08 de Abril de 2010 antes do jogo contra o Pelotas pelo Campeonato Gaúcho e no dia 15 de Abril de 2010 antes do jogo contra o Avaí pela Copa do Brasil.

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO

1) A quanto tempo você é sócio do clube?

- Menos de 6 meses 6 meses à 1 ano De 1 ano a 3 anos Mais de 3 anos

2) Você, como associado do clube, sente-se mais interessado por quais benefícios que o clube oferece?

- Descontos em estabelecimentos. Promoções realizadas pelo clube como, por exemplo: **assistir um jogo dos camarotes**
assistir à coletiva de imprensa e etc.

3) Das empresas abaixo 3 possuem convênio com o Grêmio para fornecer algum tipo de desconto para o associado. Quais são essas empresas?

- Zero Hora Pizza Hut Unificado Churrascaria Barranco
 Unimed Banrisul Soprev Livraria Cultura
 Multison Correio do Povo Golden Gross Panvel

4) Você, como sócio do Grêmio, gostaria que o clube firmasse parcerias com quais **tipos** de empresas, sendo que estas lhe retornariam com alguma vantagem? Cite 3 empresas

- Instituições de Ensino Livrarias Postos de Gasolina Hotéis

- Revendas de Automóveis Bancos Lojas de Roupas Academias
- Agências de Turismo Seguradoras Empresas Aéreas Danceterias
- Cursos de Idiomas Farmácias Planos de Saúde Restaurantes

- 5) Na condição de sócio, como você avalia a idéia do clube oferecer novas modalidades de associação que contemplariam crianças recém nascidas, animais de estimação ou torcedores que moram longe de Porto Alegre, onde estes pagariam um valor menor do que o cobrado pela modalidade atual, porém sem o desconto na compra do ingresso?

Péssima Ruim Razoável Boa Ótima

- 6) Na condição de sócio do clube, como você avalia a idéia do Grêmio criar uma premiação para os sócios pelo tempo de “lealdade” deles ao clube?

EXEMPLO: Oferecer ao associado que está a 10 anos pagando ininterruptamente sua mensalidade um prêmio exclusivo .

Péssima Ruim Razoável Boa Ótima

ANEXO A - MATERIAL UTILIZADO COMO FONTE DE DADOS

ZERO HORA, SEXTA-FEIRA, 16 DE ABRIL DE 2010



ARTILHARIA TRICOLOR
O programa de fidelidade do torcedor grenista

Seu amor pelo Grêmio
vai render produtos
oficiais para você.

O Grêmio sempre retribuiu sua paixão com grandes títulos. Agora, vai retribuir também com vantagens exclusivas. Com o Artilharia Tricolor, você acumula "gols" toda vez que paga sua mensalidade, compra na GrêmioMania de Olimpíada ou na loja virtual, se associa, compra seu ingresso, faz aniversário. Depois é só trocar por produtos oficiais da Tricolor Tricolor. E quem é sócio ganha "gols" em dobro.

Mais atenção: só participam do Artilharia Tricolor os sócios do Grêmio e os torcedores alistados no Exército Grenista. Se você ainda não é, associe-se ou aliste-se hoje mesmo no www.gremio.net e celebre seus gols.

SOCIO
Grêmio

GRÊMIO
1903
FBPA

EXÉRCITO
Grêmio

Fonte: Recorte do Jornal Zero Hora de 16 de abril de 2010.