

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – BACHARELADO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS

MAIARA DAL BOSCO SILVA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING NA GESTÃO DE
RELACIONAMENTO: ESTUDO DE CASO DO EXÉRCITO GREMISTA**

GOIÂNIA
2013

MAIARA DAL BOSCO SILVA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING NA GESTÃO DE
RELACIONAMENTO: ESTUDO DE CASO DO EXÉRCITO GREMISTA**

Monografia apresentada junto ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel, sob orientação da Professora Ms. Adriane Alves do Nascimento.

Orientadora: Prof^ª Ms. Adriane Alves do Nascimento

GOIÂNIA

2013

MAIARA DAL BOSCO SILVA

RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO:
ESTUDO DE CASO DO EXÉRCITO GREMISTA

Monografia apresentada junto ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel, sob orientação da Professora Ms. Adriane Geralda Alves do Nascimento.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^aMs. Adriane Geralda Alves do Nascimento

Prof. Dr.Claudemilson Fernandes Braga
(Professor Convidado)

À minha família, ao meu companheiro Lucas, e aos amigos do coração.

Agradecimentos

Aos meus pais, pela oportunidade de estudo e por terem me ensinado a ser gremista;

À minha irmã Tainá pela ajuda de sempre e carinho de irmã mais velha;

Ao meu namorado Lucas pelo apoio, carinho e por ser minha inspiração constante;

À minha orientadora Prof.^a Adriane Nascimento, por ter aceito trilhar esta caminhada, dividido seus conhecimentos comigo e dedicado de seu tempo;

Ao professor Claudomilson Braga, por aceitar o convite para a banca; e pela cordialidade com que sempre recebeu em momentos de dúvida ao longo deste período acadêmico;

À professora Gardene Leão, pela correção preciosa que realizou na primeira etapa deste trabalho;

Aos amigos de coração, os que estão longe, e os que estão perto, os de longa data e os mais novos.

*“Mas o certo é que nós estaremos,
Com o Grêmio onde o Grêmio estiver”.*
(Hino do Grêmio)

RESUMO

A área esportiva constitui um campo valioso de mercado na comunicação. Por estar em constante crescimento, tem ganhado mais destaque e demandado profissionais que sejam capazes de planejar, construir e gerir relacionamentos com seus públicos. Tratando-se de futebol, essa necessidade é ainda mais evidente dada à visibilidade que esse esporte tem alcançado em nosso país. Neste sentido, os clubes têm buscado se aproximar de seus torcedores, visando criar vínculos, mas também receitas. É nesta perspectiva que se insere um programa de relacionamento. A partir de pesquisa bibliográfica e do estudo de caso do “Exército Gremista”, programa de relacionamento do clube gaúcho Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, o presente trabalho teve por objetivo pesquisar as Relações Públicas e o Marketing visando compreender como atuam na construção e manutenção do relacionamento entre o Grêmio e sua torcida. Neste aspecto, foi importante verificar também a visão que os torcedores do clube têm a respeito do programa, e ainda, acerca da comunicação desenvolvida pelo Grêmio. Para tanto, apresentou-se uma pesquisa qualitativa com os torcedores cadastrados. Os resultados apresentaram que grande parte desses torcedores reconhece a importância do Grêmio ter um programa de relacionamento que aproxime clube e torcida.

Palavras-chave: Relações Públicas, Marketing, Relacionamento, Exército Gremista.

ABSTRACT

The sports area is a valuable market in the communication field. By being in constant growth, has gained more prominence and defendant professionals who are able to plan , build and manage relationships with their audiences. In the case of football, this need is even more evident given the visibility that this sport has achieved in our country. In this sense, the clubs have sought to get closer to their fans, to create links , but also revenue. It is in this light that enters a relationship program. From literature review and case study "Exército Gremista" relationship program from Gaucho club Grêmio Foot - Ball Porto Alegrense, the present study aimed to investigate the Public Relations and Marketing seeking to understand how they work in the construction and maintenance of relationship between the Guild and its fans. In this respect, it was also important to verify that the vision of the club fans have about the program, and also about communication developed by the Guild. To this end, we present a qualitative survey of registered fans. The results showed that many of these supporters recognize the importance of the Guild have a relationship program that approximates the club and fans.

Key-words: Public Relations, Marketing, Relationship, Exército Gremista.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos públicos em Essenciais/Não Essenciais/ Redes de Interferência.....	17
Quadro 2 - Classificação dos Públicos em Interno/Externo/Misto.....	18
Quadro 3- Evolução dos Cadastros	50
Quadro 4 – Distribuição de Pontos: Artilharia Tricolor.....	51
Quadro 5 - Quadro Resumo.....	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. RELAÇÕES PÚBLICAS.....	13
2.1. Públicos em Relações Públicas.....	15
2.2 Relações Públicas de Marketing	18
3. MARKETING.....	21
3.1 Paixão.....	24
3.2 Marketing Esportivo.....	26
3.2.1 Histórico do Marketing Esportivo.....	27
4. RELACIONAMENTO: O MARKETING FIDELIZANDO CLIENTES.....	31
4.1 Customer Relationship Management.....	36
5. METODOLOGIA.....	40
5.1 Estudo de Caso.....	43
5.1.1 Histórico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.....	43
5.1.2 Localização.....	45
5.1.3 Negócio.....	45
5.1.4 Princípios Organizacionais.....	45
5.1.5 Conselho Administrativo.....	46
5.1.6 Mercado de Atuação.....	46
5.2 Públicos.....	46
5.3 Comunicação.....	47
5.4 O Projeto	50
5.4.1 Ações.....	51
5.4.2 Divulgação.....	53
5.5 Apresentação dos Resultados e Análise de Dados.....	55
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
7. ANEXOS.....	63
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

1. INTRODUÇÃO

O futebol deixou de ser somente arte e espetáculo e passou a ser também negócio. Segundo os dados da Pluri Consultoria¹, a estimativa do PIB Brasileiro no ano de 2012 foi de R\$ 4,1 Trilhões. Deste montante, 1,6% advém da participação dos esportes. A soma chega à R\$67 bilhões, o equivalente ao PIB da Sérvia. Essa porcentagem do esporte no PIB brasileiro decorre das atividades de clubes e entidades, de ações de marketing, mídia e comércio, além da comercialização de artigos, vestuários, equipamentos, serviços e eventos esportivos. A participação do futebol no PIB esportivo brasileiro corresponde à 53% do total (0,8% PIB Brasil), e equivale à R\$ 36 bilhões, sendo equiparado ao PIB do Paraguai. É possível dimensionar o impacto que o esporte tem na economia brasileira ao perceber que, enquanto o PIB Brasil tem crescido 4,2% ao ano, o setor de esportes no país cresce 7,1%. Deste modo, a área esportiva constitui um campo valioso de mercado, pois está em constante expansão e possibilita a atuação em diversos setores.

Dentro desta perspectiva de crescimento, o futebol necessita de lucro e visibilidade para existir, de forma a suprir as necessidades do público que o acompanha e gerar receita. Neste mercado competitivo, é imprescindível perceber os clubes de futebol – que nós brasileiros, estamos diretamente ou indiretamente ligados-, enquanto instituições e compreender que, nesta condição, necessitam delimitar seus públicos e pensar em ações que construam e mantenham relações bem estruturadas para com estes. Deste modo, os clubes têm buscado se aproximar de seus torcedores, e é nesta perspectiva que se insere um programa de relacionamento. A gestão de relacionamento realizada por meio de um programa de relacionamento é um processo contínuo e dessa forma, inerente às relações públicas, que planejam e executam ações de relacionamento tendo como grande aliado o Marketing e suas ferramentas. Deste modo, as Relações Públicas tem ganhado cada vez mais espaço neste mercado, uma vez que estudar públicos e viabilizar estratégias para os aproximar de uma organização é uma das atividades principais desempenhadas por esses profissionais.

O objetivo geral deste trabalho é estudar as principais estratégias desenvolvidas pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense em seu programa de relacionamento, o “Exército Gremista”, abordando sua relação com as Relações Públicas e o Marketing.

¹Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PIB%20Esporte.pdf> Acesso em 15 out 2013

São delimitados ainda objetivos específicos: compreender como as Relações Públicas trabalham na construção e manutenção do programa de relacionamento “Exército Gremista”; estudar as Relações Públicas de Marketing como ferramenta de atuação profissional das relações públicas; entender como as Relações Públicas e o Marketing podem trabalhar em conjunto em prol da aproximação entre clube e torcedor, e analisar se o “Exército Gremista” atende às necessidades e expectativas de seus torcedores.

No primeiro capítulo apresenta-se a Introdução deste trabalho. O segundo capítulo traz as Relações Públicas, com enfoque em conceitos, nos públicos e nas Relações Públicas de Marketing. O terceiro capítulo estuda o Marketing, bem como seu viés esportivo e o fator paixão. O quarto capítulo aborda o relacionamento na perspectiva do marketing fidelizando clientes.

O quinto capítulo compreende a metodologia deste trabalho. Tem-se um Estudo de Caso do “Exército Gremista”, programa de relacionamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, clube gaúcho que serve de referência quando pensamos em gestão de relacionamento esportivo. Apresenta-se ainda uma pesquisa mista com torcedores que fazem parte do “Exército Gremista”, visando complementar o Estudo de Caso. Em seguida apresentam-se as considerações finais, os anexos e o referencial bibliográfico.

Diante das considerações acima, este trabalho busca respostas para o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão de relacionamento é trabalhada entre o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e seus torcedores em razão da lógica das Relações Públicas e do Marketing?

As hipóteses levantadas são: Os torcedores entendem que o “Exército Gremista” é um programa de relacionamento para aproximar o clube da torcida; Os torcedores se cadastram para contribuir com o clube; A comunicação desenvolvida pelo Grêmio supre as necessidades de informação dos torcedores.

2. RELAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com a ABRP², relações públicas é a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada". Deste modo, atua como uma "ponte" entre a organização e seus públicos, onde gerencia o relacionamento entre as partes.

De acordo com Grunig *et al* (2009, p.27), "as organizações mantêm relacionamentos com sua "família" de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos". Em outras palavras, as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos. O autor entende que as organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou um relacionamento amigável, mas as partes entendem uma a outra - e o entendimento é um objetivo principal das relações públicas.

Ainda segundo Grunig *et al* (2009, p.34), "as relações públicas empenham-se em construir alianças com os públicos estratégicos no seu meio ambiente e dar-lhes voz no processo decisório que os influencia." Portanto, não devem ser confundidas com marketing ou com funções gerenciais. A atividade trata do gerenciamento da comunicação entre uma organização e todos os seus públicos. O autor afirma ainda que na dimensão estratégica, as relações públicas são exercidas como uma atividade essencial para o bom desempenho organizacional e nela o profissional atua como o estrategista da comunicação e participa de todas as tomadas de decisão que podem vir a causar algum tipo de impacto.

França *et al* (2009, p.215) define relações públicas como "o processo de criar e manter relacionamentos corporativos de longo prazo das organizações com os públicos e determina que seu objetivo maior é gerenciar de maneira estratégica esses relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes". Segundo o autor,

as relações públicas atuam como técnica especializada de relacionamento, cujo objetivo principal é perceber as realidades da sociedade/organização, a obrigatoriedade de seus inter-relacionamentos institucionais e mercadológicos, suas necessidades permanentes de comunicação e seus

² Associação Brasileira de Relações Públicas

envolvimentos harmônicos ou controversos com a sociedade (FRANÇA, 2006, p.3)

Deste modo, gerenciar relacionamentos é função primordial das relações públicas uma vez que, para que uma organização alcance seus objetivos, é necessário que haja uma interação sólida entre a mesma e seus públicos de interesse, e são as relações públicas quem realizam o intermédio da organização para com as partes interessadas. Tratando-se de relacionamento, Ferguson *apud* França (2006, p.9) expõe que “o objeto de estudo de relações públicas não deve ser a organização nem o público, nem o processo de comunicação. Ao contrário, o foco do estudo deve ser os relacionamentos entre as organizações e seus públicos”

Segundo Simões (1995, p.82 *apud* CESCO, 2006, p.19), “a atividade de relações públicas é a gestão da função política da organização. Onde relações públicas é igual a gestão da função política da organização e esta gestão é somente a atividade de relações públicas e nenhuma outra mais.”

Já Cesca (2000, p.22) apresenta uma definição para leigos, afirmando que “relações públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando ao bom relacionamento entre as partes.”, demonstrando, de modo simplificado como atuam as relações públicas.

De acordo com o artigo 2º da Lei nº. 5.377, de 11 de Dezembro de 1967, que regulamenta a profissão de relações públicas, consideram-se atividades específicas de relações públicas as que dizem respeito à informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação; a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais; a coordenação e supervisão da utilização dos meios audiovisuais, para fins institucionais; o planejamento e a execução de campanhas de opinião pública; e ao ensino das técnicas de relações Públicas, de acordo com as normas a serem estabelecidas, na regulamentação da presente lei.

2.1 PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com França et al (2009), a primeira tarefa a ser realizada por uma gestão é a identificação dos públicos a serem gerenciados de maneira coordenada e efetiva. Deste modo, o autor entende que público é “uma escala complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito” (FRANÇA, 2008, p.18).

Partindo desta discussão, para que a empresa possa conhecer a necessidades de seus clientes e atendê-las, é preciso que seus públicos sejam segmentados e estudados. Deste modo, sabe-se que “para manter relacionamentos eficazes, é necessário que as empresas saibam identificar os públicos, evitando confundi-los ou considerá-los dentro de critérios que os classificam como igualmente dependentes dela”. (FRANÇA, 2009, p.235)

Um conceito muito reconhecido de público é apresentado por Andrade (1989), que acredita que:

Para nós, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente (1989, p. 78).

Segundo Andrade (1993), o conceito de público não trata de um simples agrupamento de pessoas voltadas para um acontecimento, tomando parte nele ou não. O autor expõe que a presença de uma controvérsia, a oportunidade de discussão e o aparecimento de uma decisão ou opinião coletivas marcam as características do agrupamento elementar chamado de público. Assim, o público é um agrupamento elementar e espontâneo, porque é produto da controvérsia.

O presente trabalho enfoca o estudo dos torcedores enquanto públicos fidelizados em um clube de futebol. Ressalta-se, portanto, uma observação importante acerca do conceito de massa, uma vez que se faz necessário a distinção dentro da torcida, destes agrupamentos. Como afirma Andrade:

Quando várias pessoas, sem contiguidade espacial, participam de um mesmo comportamento coletivo, frente a um evento excitante, escolhendo as mesmas soluções e agindo paralelamente, surge o agrupamento elementar denominado massa. (1993, p.11)

Assim, para a formação de uma massa, o autor defende que torna-se preciso o aparecimento de um acontecimento que, de certa maneira, obrigue várias pessoas a fazer ajustes em suas atitudes e opiniões, baseados em seleções contínuas. A massa é, assim, um grupo espontâneo, formado por indivíduos que estão separados, porém homogêneos quanto à sua conduta como parte da massa.

Essa conduta referida pelo autor como parte da massa, dentro do conceito esportivo, ajuda a distinguir o torcedor constituinte do público do torcedor constituinte da massa. Nesse sentido, a consciência³, faculdade da razão de julgar os próprios atos, é um aspecto importante a ser ressaltado, uma vez que permeia e justifica atos e decisões. Sua apresentação em menor escala, pode refletir a torcida enquanto massa, em que o torcedor é somente parte de um aglomerado que participa do mesmo movimento frente a uma ação, ou seja, não há a clara percepção e discussão acerca da ação. Há, apenas uma reprodução em larga escala do que já é produzido por outros indivíduos.

Em contrapartida, a percepção e o entendimento que permeiam o conceito de público, abrangem os torcedores dotados de consciência em um nível mais apurado, fazendo com que estes sejam capazes de opinar e refletir sobre as questões relacionadas ao seu comportamento enquanto torcida e não enquanto repetição de comportamentos coletivos.

Dentro desse contexto, faz-se necessário o estudo dos públicos, uma vez que um clube de futebol, enquanto organização, busca ações que tragam retorno e, para tanto, cria meios de relacionamento com seus torcedores. Deste modo, a segmentação e o estudo dos públicos torna-se essencial para o planejamento de estratégias e ações voltadas às necessidades do clube e do próprio torcedor.

A relação das organizações com seus públicos é complexa. Como afirma França (2008), para compreendê-la, é necessária uma pesquisa que possa analisar as diferenças e formas dessa interação e que forneça dados suficientes para o conhecimento mais profundo dos diferentes públicos. Desta maneira, ao conhecer de modo claro os públicos a que o clube está ligado, o direcionamento de ações a cada um deles torna mais eficaz o planejamento por busca por resultados.

De acordo com França (2008), deve-se observar que são os públicos que constroem a imagem da empresa e de sua marca e a empresa depende deles para sobreviver. Por essa razão, os públicos são essenciais no desenvolvimento de toda a estratégia operacional da

³ Dicionário Priberam

empresa. França (2008) apresenta suas classificações de públicos, como apresentado nos quadros a seguir:

Público Essencial	Públicos Não essenciais	Redes de Interferência
<p>Ligados de forma jurídica ou situacional à organização e dos quais ela depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução das atividades-fim.</p> <p>-Constitutivos da organização (diretores, proprietários, sócios, investidores, acionistas)</p> <p>- Não constitutivos (empregados, consumidores/clientes)</p>	<p>Representados por redes de interesse específico da organização. Não estão ligados aos fatores produtivos, mas aos de prestação de serviços.</p> <p>- Empresas de consultoria e prestação de serviços.</p> <p>-Associações</p> <p>-Sindicatos</p> <p>-Comunidade</p>	<p>Representados por públicos especiais do cenário externo das organizações; por conta de seu poder de liderança operacional ou representativa, podem exercer fortes influências junto ao mercado e opinião pública.</p> <p>-Concorrentes diretos e indiretos</p> <p>- Público de comunicação de massa.</p>

Quadro 1 – Classificação dos públicos em Essenciais/Não Essenciais/Redes de Interferência

Fonte: França (2008, p.86)

Público Interno	Público Externo	Público Misto
<p>Apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição.</p> <p>- Basicamente constituído por empregados.</p>	<p>Não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessa à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos.</p> <p>- Prestadores de serviços, como vendedores externos e representantes.</p> <p>- Clientes.</p>	<p>Apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição.</p> <p>- Familiares dos empregados, fornecedores, acionistas.</p>

Quadro 2 – Classificação dos Públicos em Interno/Externo/Misto

Fonte: França (2008, p. 39)

A classificação apresentada é essencial na compreensão de como as ações de relacionamento são pensadas e planejadas em virtude do público a que se deseja alcançar.

2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS DE MARKETING

As relações públicas de marketing (RPM) são uma área tratada como nova no mercado de comunicação. Kotler (2005) entende que há uma distinção entre as atividades de relações públicas e as atividades de Marketing, mas que há uma atividade comum, denominada relações públicas de marketing.

Antes chamada de assessoria de imprensa, com função somente de promover ou divulgar um produto, serviço, ideia, lugar, pessoa ou organização, hoje as relações públicas de marketing tem seu papel reconhecido, e conforme expõe Kotler (2006), exerce importante função nas seguintes tarefas:

- Apoio no lançamento de produtos;
- Apoio no reposicionamento de um produto maduro;
- Captação do interesse por uma categoria de produtos;
- Influência sobre grupos-alvos específicos;
- Defesa de produtos que enfrentam problemas públicos;

- Construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos;

Ainda de acordo com Kotler (2006), a decisão de quando utilizar as RPM deve ser permeada pelo estabelecimento dos objetivos, escolha das mensagens e dos veículos de RP, e implementação do plano de modo cuidadoso, além da avaliação dos resultados. Acerca do estabelecimento dos objetivos, a atividade de RP de marketing desenvolve a conscientização, divulgando notícias na mídia que chamem a atenção para um produto, serviço, pessoa, organização e ideia. Pode desenvolver ainda a credibilidade, comunicando a mensagem em um contexto editorial. A atividade de RPM utiliza cada vez mais as técnicas e a tecnologia do marketing de resposta direta para alcançar individualmente seu público-alvo.

Tratando-se da escolha das mensagens e dos veículos, devem ser identificadas ou desenvolvidas matérias interessantes sobre o produto. Deste modo, os Relações Públicas de Marketing são capazes de encontrar ou criar notícias até mesmo para produtos considerados comuns.

Sobre a implementação do plano e a avaliação dos resultados, entende-se que a contribuição da atividade de RPM para os resultados financeiros é difícil de ser avaliada, uma vez que é empregada em conjunto com outras ferramentas promocionais. Assim sendo, as três medidas mais comuns para avaliar sua eficácia são o número de exposições, a conscientização, a compreensão ou mudança de atitude, e a contribuição para as vendas e lucros.

São ferramentas das Relações Públicas de marketing:

- Publicações: Incluem relatórios anuais, folhetos, artigos, jornais e revistas da empresa e materiais audiovisuais;
- Eventos: Chamam a atenção para novos produtos ou outras atividades, por meio da organização de eventos especiais que alcancem o público alvo, como conferências, seminários, exposições, concursos, passeios, competições e aniversários;
- Patrocínios: Promovem marcas patrocinando eventos esportivos e culturais e causas extremamente relevantes;
- Notícias: Encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, seus produtos e funcionários; fazer com que a mídia aceite press releases e atender os convites da imprensa para participações em entrevistas coletivas;

- Apresentações: Espaço aberto para responder a perguntas da mídia. Aparições em público podem contribuir para a imagem da empresa;
- Atividades de prestação de serviços de interesse público: Contribuição das empresas para com causas sociais;
- Identidade de mídia: Necessário que haja uma identidade visual para que o público reconheça a empresa de modo imediato. A identidade visual é transmitida por logotipos, cartões, folhetos, cartazes, uniformes e vestuário.

Outro conceito acerca das Relações Públicas de Marketing é trazido por Harris (1998) *apud* Pinho (2001, p. 94) onde “Relações Públicas de Marketing é o uso de estratégias e técnicas de relações públicas para a organização atingir objetivos de marketing.” O autor ainda expõe que os propósitos das RPM são criar conhecimento, estimular vendas, facilitar a comunicação e construir relacionamentos entre consumidores e empresas e marcas.

Conforme expõe Pinho (2001), a expressão Relações Públicas de Marketing (RPM) começa a ser usada para afirmar a importância das relações públicas em apoio ao marketing, que precisa passar a ser vista mais como uma peça-chave do marketing integrado do que como uma função isolada. Deste modo, os profissionais de marketing e de comunicação aos poucos, entendem a dimensão única que as relações públicas trazem para o mix de marketing.

Um dos seus mais importantes papéis está em sensibilizar a organização para os problemas e os interesses de todos os seus públicos. Como garante Harris (1998) *apud* Pinho (2001) apenas as Relações Públicas estão capacitadas para identificar problemas e interpretar mudanças nos ambientes social e cultural que podem causar impactos no mercado. Pinho (2001) afirma ainda que a ligação entre as relações públicas e o marketing torna-se cada vez mais forte, à medida em que se reconhece a importância de construir ou reforçar relacionamentos com o consumidor.

3. MARKETING

Para entendermos como o marketing pode ser usado enquanto estratégia de comunicação se faz necessário entender um pouco mais sobre este conceito. O termo em inglês significa “ação no mercado” e, em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu marketing como sendo “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Em 2004, o termo foi redefinido pela AMA⁴, entendendo-se que “o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.”

Segundo Las Casas (2009), ocorreu uma evolução do conceito de marketing, que passou a considerar o relacionamento como forma de se obter vantagem competitiva em ambientes comerciais cada vez mais concorridos. Assim, a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, os benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles.

Ainda para o autor, devido às mudanças conceituais de marketing, foi proposta a atualização do conceito:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade (LAS CASAS, 2009, p 15).

Para Kotler (1980), Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca. O autor ainda entende que o marketing pode ser aplicado em qualquer situação em que haja necessidade de troca. Desta forma, segundo Kotler o marketing é conceituado como

uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.” (KOTLER, 1980, p.42)

Segundo Levitt (1960) *apud* Kotler (1980, p.43) o conceito de marketing “corresponde uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a

⁴ Conceito de American Marketing Association

realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização”.

Já o Mix de Marketing descreve o conjunto de ferramentas que compõem a estratégia de atuação de uma empresa no mercado. O mix – também conhecido como composto – de marketing foi caracterizado na década de 1960 por Jerome McCarthy, que formulou o conceito dos 4 Pês constituintes do mix. Os 4 Pês (produto, preço, praça, promoção) representam 4 variáveis básicas que serviriam de base à uma empresa tratando-se de interação com o mercado. A seguir temos as definições de cada P do composto de marketing.

De acordo com Las Casas (2009), o produto é a parte mais importante do mix de marketing, sendo o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado. Os produtos visam proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome e podem ser tangíveis ou intangíveis. Entende-se enquanto tangível o que podemos tocar e o que podemos possuir. Em contrapartida, os intangíveis são parte de uma ação e, por este motivo, serviços também são inclusos na definição de produto. Deste modo, e como afirma Cobra (2003), um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo. Entende-se, também, que o produto com valor agregado torna-se um diferencial de mercado, uma vez que se faz preciso, dada à competitividade das empresas, superar as expectativas do consumidor.

Para Las Casas (2009), o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa para colocar o produto à venda. O preço é por diversas vezes, um fator decisório no processo de compra. Por esse motivo, deve estar consoante com a qualidade do produto e com o que a empresa entende que o consumidor pode pagar pelo o que está consumindo.

Para Cobra (2003), o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor. Desta forma, consoante a Las Casas (2009), a colocação de produtos em estabelecimentos apropriados e em épocas certas, a preços acessíveis ao consumidor visado, é, portanto, determinante para o sucesso de uma estratégia mercadológica.

O último P, corresponde à promoção. Entende-se aqui promoção no sentido de comunicação. De acordo com Cobra (2003), promoção é a parte da comunicação que se compõe das mensagens destinadas a estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os. Para tanto, as formas utilizadas para que os consumidores tomem conhecimento do produto são variadas. Entre as principais ferramentas usadas para este fim estão: propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto, entre outras.

De acordo com a AMA, a propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado. Conforme Las Casas (2009), a propaganda pode ser promocional ou institucional onde, a primeira visa estimular a compra imediata enquanto a segunda visa divulgar a imagem de empresas ou marcas de produtos, viabilizando a venda indireta.

Segundo De Simoni *apud* Las Casas (2009), a promoção de vendas prepara o caminho da execução das vendas, dando impulso a elas. Desta forma, ela deve atrair a atenção e favorecer a ação dos consumidores à compra de dos produtos. De acordo com Kotler e Keller (2006), a promoção de vendas é um conjunto de ferramentas de curto e médio prazo, que objetivam a compra em maior quantidade de produtos e serviços.

O termo *merchandising* significa “ação no mercado”. Para a AMA, o merchandising é uma operação de planejamento necessária para posicionar no mercado o produto certo, no lugar certo, ao tempo certo e em quantidades corretas e preço justo. Pode-se entender *merchandising*, ainda, como a inserção de um produto ou marca em algum veículo de comunicação, que ocorre mediante encomenda e mediante pagamento. Stone *apud* Las Casas (2009), define marketing direto como um sistema integrado de marketing que usa uma ou mais mídias de propaganda para efetuar uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer localidade. Contudo, o marketing direto é definido pela AMA como sendo o conjunto de atividades pelo qual o vendedor efetua a transferência de bens e serviços ao comprador, atingindo determinada audiência, por meio de uma ou mais mídias, com o propósito de obter uma resposta direta.

As Relações Públicas também auxiliam no processo do marketing promocional. A Associação Brasileira de Relações Públicas define Relações Públicas como sendo o esforço deliberado e contínuo para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos a que esteja direta ou indiretamente ligada, serão estudadas no desenvolver deste trabalho. Dentre as atividades desenvolvidas pelas Relações Públicas está a segmentação de públicos, ação de suma importância para que o posicionamento de um produto no mercado e a venda deste tenha efetividade. Las Casas (2009), entende que por meio da administração do relacionamento com os públicos, objetiva-se causar uma imagem favorável da empresa para maior eficiência de resultados.

O marketing esportivo, estudado posteriormente neste trabalho, também tem seu composto de marketing com elementos definidos. Segundo Melo Neto (2003), enquadram-se no produto: atleta, clube, evento e marca. O preço é constituído pelo valor do patrocínio e das

demais alternativas viáveis de comercialização, receitas provenientes da gestão de empreendimentos, receitas decorrentes de aluguéis, receitas provenientes de taxas de manutenção pagas pelos sócios e venda dos direitos de transmissão de jogos do clube pela televisão. Constitui a praça os canais de distribuição que o clube utiliza. O elemento promoção envolve todas as atividades que formam o seu composto promocional, como propaganda, *merchandising*, vendas diretas, assessoria de imprensa e relações públicas. Há, ainda, baseado na intangibilidade do esporte enquanto produto, que se considerar a existência de um quinto elemento no composto do marketing esportivo. Este último elemento, de suma importância, é a paixão.

3.1 PAIXÃO

Paixão, segundo definido no dicionário Silveira Bueno, pode ser entendida como “Sentimento excessivo; entusiasmo; objeto de afeição intensa” (p.477). A partir dessa definição, podemos inferir que a paixão é um elemento constituído de emoção. Por este motivo é um elemento motivador e impulsionador para o consumidor do esporte.

Segundo Pereira e Alves (2012), a importância de se entender um participante (o torcedor), em meio a todo um contexto social (o futebol), leva em conta o “conceito de campo” (BOURDIEU, 1983), que considera o conjunto das práticas e de consumos esportivos oferecidos aos agentes sociais como uma oferta destinada a encontrar certa demanda social.

Deste modo, torna-se importante entender a paixão dos torcedores pelo futebol, uma vez que sua postura pode nos revelar comportamentos distintos entre os indivíduos que apenas acompanham os campeonatos, sem muito envolvimento, e aqueles que são apaixonados por seu time, a ponto de modificar sua rotina para acompanhar as competições. Para Davidoff (2001) *apud* Pereira e Alves (2012) o simples ato de o indivíduo ir assistir seu time se torna uma fonte de sentimentos prazerosos, um bem estar pessoal, que se repetirá todas as vezes que este procedimento ocorrer, assim, a motivação intrínseca pode ser o fator psicológico que melhor explique tais sentimentos.

Segundo Teixeira (2003), a paixão se apresenta em vários planos. Num primeiro momento, quando o torcedor passa a torcer por um time, a ênfase recai na liberdade de escolha, sempre pautada pela relação familiar, sendo o aprendizado futebolístico algo que ocorre, em grande parte, na infância. É nesse momento que parece se formar esse sentimento qualificado como paixão. Posteriormente, quando entra para uma torcida organizada, as experiências aí vividas dão um novo conteúdo ao "ser torcedor". A paixão aqui aparece como algo incontrolável, desorganizador das relações cotidianas. Ser torcedor de um clube

confunde-se com o pertencimento à torcida, o qual, por sua vez, redimensiona sua percepção. A paixão por um clube parece constituir-se, desse modo, na motivação básica do "ser torcedor", cuja reação pode ir da simples irritação com o time adversário até a impaciência com o próprio time, quando ele não faz uma boa partida.

De acordo com Daolio (2005, p.25), "o que parece é que o torcedor vai ao jogo buscando, muitas vezes, a alegria a realização ou o sucesso que não conseguiu ter naquele dia ou nos últimos tempos em sua vida." O seu time, assim, pode representar uma parte da vida que dá certo. Deste modo, segundo o autor, o torcedor, como parte do clube, tem a ideia de que o clube para qual torce é vencedor e acaba se sentindo parte, membro e presença, ou seja, acredita se identificar com o clube. O clube, por sua vez, acaba mediando uma relação desse indivíduo com o sucesso, com a lembrança, com a família e ainda com sua origem.

Como relata Daolio (2005), o futebol, de acordo com alguns torcedores, aparece na vida dos mesmos, em ordem de importância, logo depois ou junto com a família, e que estes deviam ao futebol a maior parte de suas relações sociais.

O autor entende ainda que o sentimento de sacrifício está presente no torcer e que acontecimentos como uma vitória suada, um gol no final do jogo, uma partida difícil, entre outros, trazem uma marca definitiva do fato que se aloja de vez na memória do torcedor. Para ele, uma torcida não é só um grupo de pessoas que escolheu um time para torcer. O torcer por um clube contém especificidades que são relíquias da história cultural do homem, da torcida, do clube e da cidade.

Lever *apud* Pereira e Alves (2012) expõe que entre os torcedores de futebol, alguns são mais apaixonados por seus times que outros. Entre aqueles que se dizem "fanáticos", pode-se perceber que o futebol ocupa lugar de destaque em suas vidas, uma vez que, segundo Ferreira (1999), fanático é "o que tem zelo religioso, cego, excessivo, intolerante. Que adere cegamente a uma doutrina, que tem dedicação, admiração ou amor exaltado por alguém ou algo, entusiasmado, apaixonado". Pode-se afirmar que a paixão aponta para uma certa concepção de mundo onde o indivíduo é a categoria central. No caso do torcedor organizado, a paixão designaria certas relações sociais nas quais predominaria o componente afetivo, cuja ênfase recairia na ideia de escolha.

Para Duhram *apud* Daolio (2005), o comportamento apaixonado do torcedor pode parecer sem sentido para muitos, mas para ele é totalmente normal, na medida em que encontra em outros torcedores atitudes semelhantes. Assim, de acordo com DaMatta (1982), o futebol é, na sociedade brasileira, fonte de individuação e possibilidade de expressão individual. Ainda sobre a questão da individuação por meio do futebol, Daolio (2005) expõe

que são comuns críticas e manifestações de espanto sobre o comportamento de um torcedor apaixonado que deseja externar sua paixão. Contudo, como afirma Velho (1986, p. 99) *apud* Teixeira (2003, p.108) a paixão transformou-se, adequou-se às regras, passando a ser um sentimento mais estável, rotinizado, tornando-se socialmente mais previsível, mais controlável. DaMatta (1982, p.15) expõe que o futebol permite também descobrir a nossa “alma” e o nosso “coração” de modo positivo, como uma coletividade que pode, sabe e faz muito bem as coisas.

O tópico a seguir discute o marketing direcionado ao esporte. Área crescente de estudo e prática, o marketing esportivo tem se mostrado de grande importância, uma vez que o mercado do esporte tem se mostrado aberto à sua atuação em visão do retorno de resultados.

3.2 MARKETING ESPORTIVO

De acordo com Brooks *apud* Pozzi (1998, pag. 89) o termo “esporte” pode ser definido como qualquer forma de atividade física que confronta o talento de alguém contra um oponente. Enquanto produto, o esporte iguala-se aos demais produtos de consumo por possuir tanto aspectos tangíveis, quanto intangíveis. Como aspecto tangível tem-se o produto principal e, como intangíveis, têm-se as emoções e vivências geradas pelo esporte.

De acordo com Melo Neto (2003, p. 34), o marketing esportivo é um novo segmento no mercado de comunicação. Seu objetivo principal é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor a imagem de sua marca. Marcas são vinculadas aos esportes para chamar a atenção de consumidores potenciais.

Para Melo Neto (2003), o marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar sua imagem e fixá-la melhor na mente do consumidor. O autor também expõe que o marketing de clubes é, portanto, uma modalidade de marketing que tem como objetivo buscar receitas alternativas para o clube através de ações direcionadas de comunicação.

Segundo Mullin, Hardy & Sutton *apud* Pozzi (1998), o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades e desejos dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. Assim, o marketing esportivo desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, de serviços e industrial, por meio das promoções esportivas. Partindo-se dessa definição, compreende-se como “consumidor de esporte” aquele que tem diversos tipos de envolvimento com o esporte. O marketing esportivo deve, ainda ser empregado enquanto estratégia empresarial, aliado ao processo de gestão de

comunicação e de relacionamento de um clube, visando identificar e atingir os desejos dos consumidores por meio do produto concebido como esporte.

Pozzi (1998) afirma que a expressão “marketing esportivo” pode ser usada tanto para descrever as atividades de “marketing dos esportes”, isto é, esforços de clubes, dirigentes ou próprios atletas em atender às necessidades e desejos de seus consumidores, bem como “marketing através do esporte”, onde empresas reúnem esforços para utilizar o esporte como viés de comunicação com seus consumidores. Deste modo, o presente trabalho estudará o marketing esportivo diante do conceito “marketing dos esportes”, visto que, nesta definição, estão inclusas as ações desempenhadas pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense visando a fidelização de seus torcedores.

3.2.1 HISTÓRICO DO MARKETING ESPORTIVO

Pitts e Stotlar *apud* Soares (2007) afirmam que o marketing esportivo se fundamenta na análise do sistema macro econômico e micro econômico. Deste modo, no primeiro caso, deve-se considerar as forças externas que afetaram a indústria em sua totalidade e influenciaram a evolução do marketing esportivo, tal qual o tamanho e a taxa de crescimento do mercado, a rentabilidade industrial, políticas governamentais, mudanças tecnológicas. No segundo caso, incluem-se as ações realizadas pela empresa com o intuito de conquistar e manter clientes e a resposta às forças externas de mercado. Assim, Soares (2007) entende que a história do marketing esportivo foi influenciada decisivamente por tais fatores e pelo comportamento reativo dos agentes de mercado, ou seja, indústrias do esporte que buscaram se adaptar às contingências do mercado.

Pitts e Stotlar *apud* Soares (2007) afirmam ainda que o desenvolvimento de todos os conceitos relacionados aos aspectos micro e macroeconômicos do moderno marketing esportivo ocorreu no período de 1880 a 1920.

Antes de 1880, pouco ou nada se considerava acerca do desejo ou necessidade do consumidor. Deste modo, os eventos esportivos neste período se referiam a ações isoladas e locais. Após 1880, passou-se a considerar estrategicamente as necessidades e aspirações dos consumidores, afetando diretamente o mercado consumidor de produtos esportivos, tanto amador quanto profissional. Por volta de 1920, os fundamentos do moderno marketing esportivo já se encontravam estabelecidos. O que houve após este período foi o seu aprimoramento. De 1920 a 1990, houveram oscilações do mercado e surgimento de novas tecnologias. Este período, entendido como o momento da refinação e da formalização do marketing esportivo.

Como expõe Pozzi (1998), o marketing esportivo se tornou popular devido

principalmente às indústrias de cigarro e de bebidas alcoólicas, quando o Congresso Americano proibiu a veiculação de propagandas em determinados horários. Assim, essas indústrias buscaram associar seus produtos ao esporte. Exemplo disso é a empresa de cigarro Philip Morris, produtora dos cigarros Marlboro, que teve sua marca associada ao automobilismo durante décadas, fato que contribuiu para sua popularização e para o crescimento da marca e das vendas. Já no futebol, o patrocínio teve início na Itália na década de 50 onde, a Stock, empresa de bebidas, colocou anúncios em estádios para divulgar sua marca.

Segundo Dualib (2005) *apud* Stotlar (2005), citados em Soares (2007, p.68), pode-se observar no Brasil várias mudanças ocorridas no cenário esportivo. Deste modo, de acordo com o enfoque deste trabalho, se faz interessante conhecer o surgimento de alguns programas de fidelização existentes no país. Os programas denominados “Sócio Torcedor”, nos clubes de futebol, possibilitaram a aproximação dos torcedores e surgiram como uma alternativa financeira, onde, por meio de mensalidades, os torcedores usufruem de uma série de benefícios oferecidos pelo clube. O surgimento de alguns desses programas são relatados a seguir.

O primeiro programa de relacionamento “Sócio Torcedor” foi criado pelo São Paulo Futebol Clube, no ano de 1999⁵. Com a mensalidade no valor de dez reais, o torcedor tinha direito a bilheterias exclusivas, ingressos com descontos e a uma camisa do projeto. Com os resultados, o projeto se tornou, posteriormente, prioridade no plano de ações do clube.

Após o pioneirismo do São Paulo Futebol Clube, outros clubes também começaram a pensar no relacionamento com o torcedor. No ano de 2003⁶, o Sport Clube Internacional começou a trabalhar o lado emocional do torcedor para que este se associasse ao clube. Foram oferecidas vantagens aos torcedores sócios que os torcedores comuns não tinham acesso.

Estudo de caso desta pesquisa, o “Exército Gremista” é o programa de relacionamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, que começou a planejar o relacionamento com o torcedor no ano de 2005⁷. Neste ano, o clube passava por uma grave crise financeira em decorrência da queda das receitas em virtude de o time disputar a série B do Campeonato Brasileiro. Os sócios torcedores, que já possuíam o direito de voto à presidente do clube desde o ano anterior, passaram a ter o direito de entrar em todos os jogos do time a partir de uma contribuição mensal.

⁵ Disponível em <http://www.marketingbest.com.br/marketing-best/sao-paulo-futebol-clube-projeto-socio-torcedor/> Acesso em: 22 jun 2013.

⁶ Disponível em <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2009/07/28/socios-torcedores-a-caminho-do-meio-milhao/> Acesso em: 22 jun 2013.

⁷ Disponível em <http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/marketing-esportivo-estrategia-adoptada-pelo-gremio-.htm> Acesso em: 22 jun 2013.

No ano de 2008⁸, quem criou um projeto de relacionamento com a torcida, foi o Sport Club Corinthians Paulista. Os benefícios oferecidos estavam voltados basicamente ao dia do jogo do Clube.

Ainda neste ano, foi possível observar que a maior parte dos grandes clubes brasileiros aderiu ao programa de relacionamento com seus torcedores, por ser este uma alternativa viável à sustentação do clube enquanto organização.

De acordo com Bertoldo⁹, para que a atividade de marketing esportivo seja efetiva, seu processo divide-se em etapas. A análise da situação é a primeira etapa, seguida pelo planejamento e a viabilização do projeto. Posteriormente, deve-se fazer o controle e a análise do retorno, com a mensuração de resultados.

Deste modo, o planejamento em Relações Públicas trabalha em conjunto com a atividade de marketing esportivo. Como afirma Kunsch (2009), este constitui uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade das organizações. Como um processo lógico, Kunsch expõe que o planejamento:

se desenvolve ao longo de um conjunto de fases sucessivas, sistemáticas e interativas, que determinam conscientemente o curso das ações a serem realizadas no presente com vistas ao futuro. Ele parte de uma determinada realidade, com relação à qual se estuda, por meio de etapas, os melhores caminhos para alcançar as mudanças que se almejam (KUNSCH, 2009, p.108).

Concomitante às etapas do marketing esportivo, as etapas de um processo de planejamento em Relações Públicas, explicadas por Kunsch (2009), tem seu início na identificação da realidade situacional, etapa que visa compreender quais são os fatores condicionantes que podem interferir no processo. Sua realização parte do entendimento de que já existe conhecimento a cerca do objeto. O levantamento de informações é um procedimento técnico e científico imprescindível que, sendo devidamente analisados, levarão à construção de um diagnóstico correto da realidade.

Posteriormente, é preciso definir a quem se destina o que está sendo planejado. A identificação dos públicos que serão atingidos e a caracterização destes, são questões chaves do planejamento. É importante observar que pelos públicos serem, como afirma Andrade (1980), a “matéria-prima” de relações públicas, discorrer-se-á a cerca de do assunto em um tópico futuro, uma vez que sua compreensão constitui o desenvolvimento deste trabalho.

Outra fase fundamental para o planejamento, de acordo com Kunsch (2009), é a

⁸ Disponível em http://www.lancenet.com.br/corinthians/Fiel-Torcedor-cartoes-credito-pre-pagos_0_941306094.html Acesso em: 22 jun 2013.

⁹ Disponível em: <http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm> Acesso em: 28 jun 2013

determinação de objetivos e metas. Os objetivos são entendidos como os resultados que pleiteamos alcançar, servindo de referencial para todo o processo de planejamento. As metas são os resultados a serem alcançados em datas preestabelecidas. Estando os objetivos traçados, é necessário pensar no melhor modo de alcançá-los. Ocorre, assim, a adoção de estratégias, em que entende-se estratégia como sendo uma linha-mestra, um guia de orientação para as ações.

Após a delimitação das estratégias, deve-se estabelecer as ações necessárias para a concretização das estratégias. Para tanto, é preciso fazer a definição de recursos a serem alocados para a realização das ações sugeridas, seguidos da fixação de técnicas de controle que permitam verificar e corrigir possíveis desvios em tempo hábil.

A prática acontece com a implantação do planejamento, em que as ações delineadas são efetivadas. A avaliação dos resultados e a sua mensuração fecha o conjunto das principais etapas do planejamento. Essa etapa é essencial, pois por meio da avaliação é possível comparar os resultados obtidos com o que foi planejado e organizado, a partir de parâmetros e indicadores previamente estabelecidos.

4. RELACIONAMENTO: O MARKETING FIDELIZANDO CLIENTES

França *et al* (2009, p.214) afirma que relacionamento pode ser entendido, no sentido comum, como o ato ou o efeito de relacionar(se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos. Referindo-se às organizações, o autor acredita que os relacionamentos podem ser classificados de acordo com as partes a que se referem, especificamente às mais importantes, como as que se ligam a setores institucionais, governamentais, a investidores, clientes, fornecedores, e ainda os relacionamentos internacionais.

De acordo com Gordon (1998), o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Desta forma, estão envolvidas no processo a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e compartilhamento de valores mútuos por meio da interdependência e alinhamento organizacional.

Ainda segundo o autor, o marketing de relacionamentos e desenvolve a partir da derivação dos princípios de marketing tradicional, onde o marketing é entendido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. A partir disso, o marketing de relacionamento desenvolve seis dimensões que, se tomadas em conjunto, têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica.

Inicialmente, o marketing de relacionamento visa criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor, sendo um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, funcionando assim em tempo real. Reconhece, ainda, o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Deste modo, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza.

O valor é assim criado com os clientes e não por eles. Assim, o marketing de relacionamento exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para que seja mantido o valor que o cliente individual deseja. Por fim, procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes,

incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

De acordo com McKenna *apud* Kotler (1998, p.30), marketing de relacionamento “é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo.”. Resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes, reduzindo, ainda, os custos de transação e o tempo. O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de marketing. Uma rede de marketing, segundo o autor, é formada pela empresa e todos os interessados - também chamados de stakeholders - que a apoiam. Com uma boa rede de relacionamento com os stakeholders-chaves, os lucros certamente acompanharão a empresa.

Kotler (1998) expõe que para entender marketing de relacionamento com o consumidor, devemos primeiramente, examinar o processo envolvido em sua atração e manutenção. O ponto de partida são os consumidores prováveis, ou seja, todos que podem comprar o produto ou serviço. A empresa trabalha junto a esses prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais – pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele.

De acordo com Kotler (1998, p.619), “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”. Assim, quando um programa de administração de relacionamento for implementado, a organização começará a focar tanto seus clientes quanto seus produtos. Assim, ao mesmo tempo, as empresas devem perceber que enquanto não houver um movimento forte e garantido em direção ao marketing de relacionamento, ele não será eficaz em todas as situações.

Para que seja desenvolvido um programa de marketing de relacionamento, deve se levar em conta algumas etapas, tais como: identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial, designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave, desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento, indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento, que devem desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

McKenna (1999, pag. 105) afirma que “o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado”. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção.

A aceitação de produtos e a confiança atribuída a eles permeia a credibilidade que a

marca transmite ao consumidor. Ainda de acordo com McKenna (1999, p.88) “a credibilidade é a chave para o processo de posicionamento no mercado”. Contudo, o desenvolvimento da credibilidade é um processo lento e difícil, mas pode ser realizado e é vital para o sucesso no mercado. A estratégia pode ser dividida em quatro elementos básicos; uso da propaganda de boca, desenvolvimento da infra- estrutura, formação de relações estratégicas, venda para clientes certos.

Gordon (1998) discute o impacto do marketing de relacionamento sobre os 4Ps do marketing. Segundo o autor, o marketing de relacionamento envolve uma interação em tempo real entre a empresa e seus clientes prioritários, à medida que busca agir mais rapidamente para satisfazer as exigências desses clientes. Deste modo, o produto é, conseqüentemente, o resultado de um processo de colaboração que cria os valores que os clientes querem para cada componente do produto e seus serviços associados. A cerca do preço, afirma-se que o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes e, desta forma, o valor também muda proporcionalmente. Sobre promoção, o autor expõe que o marketing de relacionamento oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa. A promoção de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca. O marketing de relacionamento considera, ainda, a distribuição (praça) a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar a combinação de produtos e serviços que compõe a oferta total do vendedor. Assim, entende-se a distribuição não como canal, mas como um processo, que permite aos clientes escolher onde e de quem eles obterão o valor que desejam.

O marketing de relacionamento compreende oito componentes principais, descritos a seguir conforme Gordon (1998). O primeiro deles é a cultura e os valores dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros. A liderança, o segundo componente, é importante uma vez que os líderes dentro de uma empresa e aqueles de seus clientes devem estar preparados para se concentrar no valor que pode ser desencadeado através do marketing de relacionamento e no interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores. A cerca da estratégia, terceiro fator, entende-se que haja um alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes para assegurar que ambos entendam a direção um do outro, o que capacita cada um deles a avaliar o outro em seu papel de parceiro a longo prazo e para criar o valor desejado por todos.

Acerca da estrutura de uma empresa, quarto componente, o autor expõe que se organizada conforme o marketing de relacionamento terá gerentes que possuem categorias específicas de relacionamento, com clientes atuais, novos clientes, funcionários, investidores

e assim por diante. Tratando-se de pessoal, o quinto componente, sabe-se que as pessoas são essenciais para qualquer relacionamento. Deste modo, devem continuar executando o trabalho, mas agora devem ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência.

Ao falar da tecnologia, sexto fator, pode-se perceber que esta pode ser útil em múltiplas funções dentro de uma empresa e ainda entre uma empresa e seus clientes, incluindo também a comunicação externa, interna e a informática. É a tecnologia quem deve capacitar o marketing de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções - entendidos como sétimo componente - sobre o relacionamento com o cliente e facilitar ações sobre essas informações. Este, por sua vez requer que os processos, o oitavo componente, sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes. Assim sendo, é preciso concentrar os processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa.

O estudo do marketing de relacionamento nesta pesquisa é essencial tendo-se em vista que, por meio de ações o clube tem a oportunidade de conhecer melhor o seu torcedor, oferecendo-lhe promoções e transformando-o em cliente. O torcedor, por sua vez, poderá se aproximar do clube do coração, interagindo de forma mais intensa com o mesmo.

É dentro deste contexto que surge a fidelização, que resulta da proximidade existente entre o torcedor e o clube de futebol a que está ligado. Fidelizar¹⁰ significa tornar leal a algo e ainda como tornar o cliente ou consumidor fiel a uma marca, produto ou serviço. Deste modo, a fidelização é importante porque é por meio dela que o marketing de relacionamento pode se desenvolver, pois é quando o cliente se torna fiel consumidor dos produtos e serviços da empresa (TOLEDO; ROCHA;NUCCI, 2004).

Segundo Bogmann (2000) no contexto empresarial, “cliente fiel é aquele que está envolvido, presente, aquele que não muda de fornecedor e mantém consumo frequente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar.” Deste modo, a fidelização do cliente integra o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade total do serviço, o pós-marketing atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

O autor apresenta ainda duas definições operacionais acerca da fidelização:

¹⁰ Dicionário Priberam

1. Cliente Fiel; aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço;
2. Fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel.

Segundo Gronroos (1999), a fidelização é uma estratégia que as empresas podem adotar para conquistar de forma duradoura a preferência do consumidor diante da concorrência, por meio de um ciclo de atendimento eficaz no qual o cliente reconhece as características anunciadas em termos de qualidade e individualização. Assim, para quem implementa as ações de pós-venda de acordo com o prometido, os ganhos tendem a ser positivos.

Segundo Lenziatal¹¹, programas de fidelização envolvem uma troca: a empresa oferece vantagens e benefícios a quem dá preferência a seus produtos e serviços. Deste modo, um programa implica o uso de várias ferramentas promocionais. Rocha & Veloso *apud* Bogmann observam que "fidelização não é promoção", uma vez que inicialmente um programa de fidelização pode se parecer em muito com a promoção. Para distinguir estes termos, é preciso lembrar que a fidelização acontece onde já existe uma relação pré-estabelecida, que pode ser iniciada por meio do uso da promoção, que acaba sendo um atrativo no processo.

Nascimento *apud* Bogmann (2000, p.90) acredita que os programas de fidelidade devem estar empenhados em criar 'momentos mágicos', isto é, situações nas quais os clientes sejam positivamente impressionados. Deste modo, esse momento mágico, para a empresa, é a transformação de um cliente em um cliente fidelizado. Assim, ponto forte de um programa de fidelidade bem consolidado é a divulgação feita pelos próprios clientes fidelizados a outros, que também podem fazer parte do programa. Para tanto, se torna essencial compreender as necessidades e desejos do público a ser conquistado, para desta maneira, traçar estratégias adequadas, uma vez que, como afirma Lopes (2001), em qualquer setor de atividade, ganhar a fidelidade dos clientes exige, além de uma análise cuidadosa, ações coerentes e investimentos a longo prazo, que acarretam em grandes benefícios.

¹¹Diferenciando os clientes: Uma nova visão de relacionamento para concessionárias de veículos. Retirado de: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/321/307> acesso em: 23 jun 2013.

4.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Conforme expõe Zenone (2001), o primeiro estágio do marketing foi a descoberta do desejo do consumidor, onde era preciso atender a suas expectativas e demonstrar ao potencial cliente determinada empresa era capaz de satisfazer seus desejos. A estratégia era o modelo de produto e a comunicação em massa, uma vez que o consumidor somente poderia tomar ciência do que a empresa desenvolveu para ele por meio de comunicação de larga escala. Assim inicia-se a era da propaganda, onde a ideia de falar com todos ao mesmo tempo pareceu proveitosa. Neste processo, no entanto, não eram questionados públicos-alvo ou otimização de custo, já que se fazia importante a presença nos horários nobres e crescimento na participação de mercado e retorno sobre determinada ação.

A partir de certo tempo, no entanto, a propaganda passou a não mais encantar o cliente, tendo-se em vista que as intenções de compra não eram refletidas em ações. Deste modo, a palavra *encantar* o consumidor começou a ser cogitada. Isto significa que, além de comunicar e estimular o comprador, era preciso, também, torná-lo um cliente fiel, oferecendo aos mesmos o melhor produto num composto e agregar a esse os acessórios, dentro da era “serviços agregados”. Tornou-se fundamental encantar o cliente não apenas pelo produto, mas também por tudo o que o estivesse envolvendo. Nesse contexto, os serviços de atendimento ao consumidor tornaram-se essenciais, visto que é fundamental ouvir e entender os desejos dos consumidores bem como realizar o trabalho de pós-venda. O estabelecimento do relacionamento com o consumidor passou a ser a essência do marketing dos anos 90, pois como explica Zenone (2001, p.17), “evoluir dentro do ciclo de conhecimento e entendimento do consumidor passa a ser lei entre as empresas que buscam a sobrevivência num ambiente competitivo.”

Para Zenone (2001) a necessidade de conquistar e, sobretudo, manter clientes leais está transformando o relacionamento no principal bem de uma empresa, e, empresas com marketing inteligente e que visam a sobrevivência no mercado futuro, estão melhorando seu conhecimento do cliente, bem como as tecnologias de conexão com eles. Meios de comunicação mais direcionados estão sendo utilizados, visando integrar as comunicações de marketing para transmitir uma mensagem coerente para todos os clientes.

Kotler (1998) *apud* Zenone (2001) afirma que as empresas de hoje estão concentrando esforços na criação de consumidores fiéis, havendo a mudança de transação para a de construção de relacionamento onde, as mesmas estão criando bancos de dados, níveis de respostas a diferentes estímulos e trabalhando suas ofertas para obter consumidores satisfeitos

ou encantados que permanecerão leais. Madia (2000) *apud* Zenone afirma que “uma das mais importantes tendências do marketing daqui para frente é o foco no cliente, buscando a fidelização e isso só se consegue através de um relacionamento contínuo.” (2001, p.19).

Neste sentido, a importância do marketing de relacionamento é reforçada pois, é por seu intermédio que se pode buscar o entendimento das expectativas do mercado, uma vez que, o maior desafio das empresas tornou-se fidelizar os clientes, por meio do estabelecimento de um diálogo com o consumidor, onde é possível à empresa oferecer valor e permitir que as pessoas exercitem sua individualidade e o direito de serem únicas.

É dentro deste contexto de relacionamento com o cliente, que encontra-se o Customer Relationship Management (CRM) que, de acordo com Swift (2001), é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade. Deste modo, CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações. Segundo o autor, o CRM baseia-se na premissa de que custa menos manter os clientes atuais do que obter novos, uma vez que, se mantidos os clientes, de maneira típica, eles serão mais lucrativos a longo prazo.

Uma definição ampla de CRM incluiria todas as atividades que transformam clientes eventuais em clientes leais, satisfazendo ou excedendo as exigências deles, de tal forma que eles voltem a comprar. O termo chave tratando-se de CRM é “gerência de relacionamento com clientes”, onde, o aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes.

Para que ocorra um relacionamento, segundo Swift (2001, p.13) “as comunicações devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas”. Assim, sem uma comunicação focalizada e categorizada dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido. O CRM efetivamente engloba a capacidade de uma organização para: descobrir clientes; conhecer os mesmos; manter comunicação com eles; assegurar que eles recebam o que desejam da organização – não somente quanto ao aspecto do produto, mas em cada detalhe de como a organização lida com eles; verificar se eles recebem o que lhes foi prometido; e assegurar que o cliente seja mantido – mesmo que o cliente não seja lucrativo atualmente, o objetivo é a lucratividade a longo prazo.

No processo de relacionamento, Poser (2001) explica que a comunicação é uma importante ferramenta de CRM. Esta é fundamental para todos os processos das quatro estratégias de CRM, que são: identificar, diferenciar, interagir e personalizar, uma vez que

estes itens visam fazer com que o cliente se sinta consistentemente valorizado pela empresa. Já na visão de Swift (2001), os principais grupos de ações a serem englobados pelo CRM são: a descoberta do conhecimento, o planejamento de mercado, a interação com clientes e análise e refinamento.

Na descoberta do conhecimento as informações do cliente são analisadas para que oportunidades de mercado sejam identificadas. Esse processo ocorre por meio da identificação segmentação e predição de clientes. Durante o planejamento, são definidas as ofertas específicas para o cliente, os canais de distribuição, programas e dependências. Nesse sentido, o planejamento de mercado permite o desenvolvimento de planos ou programas de comunicação estratégica. Na interação com clientes, importante fase de ação, são estabelecidas e gerenciadas as comunicações com os clientes existentes e potenciais. É este o momento de ação sobre os planos e mensagens criados com base na descoberta do conhecimento e no planejamento de mercado. A análise e refinamento reflete a fase do processo de aprendizagem contínua a partir de diálogos com clientes. Dados de interações com clientes são capturados e analisados visando entender as respostas específicas aos estímulos concedidos aos clientes.

Para Swift (2001), o CRM tem como principais objetivos e benefícios:

- Retenção de clientes: capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio;
- Obtenção de clientes: obtenção dos clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas, que dirigem o crescimento e as margens crescentes;
- Lucratividade dos clientes: aumento das margens individuais dos clientes, e ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.

Deste modo, para que os consumidores sejam conquistados, Godin apud Poser (2001) apresenta cinco passos a serem seguidos, sendo eles:

- Oferecer ao cliente potencial um incentivo ao relacionamento;
- Aproveitar a atenção para divulgar produtos e serviços;
- Reforçar outros incentivos diferentes, de tempos em tempos, para conservar o cliente e demonstrar que a atenção disposta é personalizada e valorizada;
- Oferecer novas vantagens e outras adicionais a cada aquisição;

- Utilizar, gradativamente, esse canal para adicionar novos hábitos de consumo.

5. METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa do tipo exploratória, uma vez que esta objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Gil (2007) a pesquisa exploratória geralmente envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Em um primeiro momento, foi feito o levantamento bibliográfico que consistiu na revisão de autores conhecidos acerca dos conceitos trabalhados nesta monografia. Feito o levantamento bibliográfico, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, uma vez que, como afirma Scharamm (1971) *apud* Yin (2005), esta tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados. Dentro deste contexto, por meio desta metodologia foi possível acompanhar as estratégias adotadas pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, bem como os resultados apontados por estas.

O estudo de caso também pode ser entendido como “uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos”, como afirma Chizzotti (2010, p.102). Objetiva-se um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, visando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. Já segundo Yin (2001, p.32), estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”. Yin (2001) expõe também que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto múltiplos. Nesta pesquisa, fez-se uso do estudo de caso único, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

Tratando-se do caso, Chizzotti (2010) afirma que este é considerado também marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma situação. Goode e Hatt citado em Ludke & André (1986) explicam que o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. Deste modo, o interesse incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações.

Goode e Hatt (1979) acreditam que o estudo de caso é um meio de organizar dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Por conseguinte, por meio deste método o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Acerca das principais características do estudo de caso, de acordo com Ludke & André (1986) é importante perceber que estes visam à descoberta, ou seja, mesmo que se parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, a busca por novos elementos que possam emergir como importantes durante o estudo é constante pelo investigador. A interpretação em contexto, é enfatizada nos estudos de caso uma vez que para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Deste modo, para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem ser relacionadas à situação específica donde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligadas.

Ainda segundo Ludke & André (1986) os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, uma vez que esse tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes. Para tanto, este método faz uso de uma variedade de fontes de informação, uma vez que, com informações variadas, oriundas de diversas fontes, o investigador poderá cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas. Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa, uma vez que se preocupa com uma transmissão direta, clara e bem articulada do caso e num estilo que se aproxime da experiência pessoal do leitor.

Questões do tipo “como” e “por que” provavelmente levarão ao estudo de caso como metodologia uma vez que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. Assim, questões do tipo “como” ou “por que” podem ser aplicadas sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Ventura (2010) complementa afirmando que o estudo de caso oferece a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado.

Acerca do desenvolvimento do estudo de caso, Chizzotti (2010) expõe que existem três fases e que as mesmas são decisivas para a análise da situação estudada. Inicialmente têm-se a seleção e delimitação do caso. Posteriormente, com os elementos-chave e os contornos aproximados do problema, o pesquisador pode proceder à coleta sistemática de

informações. Por fim, é feita uma análise sistemática e a elaboração do relatório.

Dentro da metodologia do estudo de caso, foi utilizada ainda a Pesquisa Mista, que contempla as abordagens qualitativa e quantitativa. A pesquisa mista ou quanti-qualitativa “é aquela em que o pesquisador faz uso de estratégias quantitativas e qualitativas para abordar/estudar um assunto”, uma vez que o pesquisador “tende para as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos, como, por exemplo, orientado para consequência, centrado no problema e pluralista”. (CRESWELL, 2005, p.35 apud NOVIKOFF, 2007, p.45)

Segundo Barbarán (1999), a abordagem qualitativa salienta a utilização de mais de uma fonte de dados dentro do universo restrito da pesquisa. Proporciona, ainda, ao pesquisador, maior proximidade às circunstâncias nas quais a empresa está introduzida, buscando aprofundar-se no contexto da organização. Assim, a pesquisa qualitativa necessita de um apuro na análise, a fim de que se possa perceber, entre os dados coletados, quais são relevantes para com os objetivos da pesquisa.

São entrevistados torcedores pois, faz-se interessante compreender a gestão de relacionamento do clube sob a perspectiva do torcedor, uma vez conhecido que, as ações propostas pelo clube são um esforço contínuo e embasado que, por meio das estratégias de relações públicas e marketing, visam a proximidade deste para com sua torcida.

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório misto e foi aplicada no período de 25 à 29 de Outubro de 2013. Usou-se o site SurveyMonkey¹² para elaboração e aplicação da pesquisa. O questionário aplicado teve nove questões, sendo oito abertas e uma fechada. Foram entrevistados seis torcedores cadastrados no programa de relacionamento do Grêmio, via questionário online.

Para a análise dos dados utilizou-se a metodologia da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A análise de conteúdo tem por intenção a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, interferência esta que recorre a indicadores, sendo estes quantitativos ou não. Pertencem ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo.

Ainda segundo a autora, a leitura efetuada pelo analista, do conteúdo das

¹²<https://pt.surveymonkey.com/>

comunicações não é ou não é somente, uma leitura “à letra”, mas antes o realçar de um sentido que figura em segundo plano. Assim, não se trata de atravessar significantes, para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes, ou de significados (manipulados), outros “significados” de natureza psicológica, sociológica, histórica, entre outros. A análise de conteúdo tem por objeto a fala, ou seja, o aspecto individual e atual (em ato) da linguagem. A análise de conteúdo caracteriza-se ainda por visar o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, entre outros, por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

5.1 ESTUDO DE CASO: PROJETO EXÉRCITO GREMISTA

5.1.1 Histórico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

De acordo com o site¹³ oficial do clube, A história do clube começa em 1903, quando em 15 de Setembro, 31 homens se reuniram na capital gaúcha e fundaram o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, que teve como primeiro presidente Carlos Luiz Bohrer. No ano seguinte, o clube adquiriu seu primeiro campo, a Baixada dos Moinhos de Vento, estádio que seria utilizado nos 50 anos seguintes, e que passou por várias transformações conforme o crescimento da torcida e da fama do time. Ali o Grêmio jogou e venceu a maioria dos seus jogos e acumulou taças, o que levou sua casa a ser apelidada de “Fortim da Baixada”. A partir dos anos 10, o clube começou a jogar contra equipes de outros estados e países, momento em que, com vitórias importantes, o clube passou a ser reconhecido como grande adversário.

Os anos 40 representaram um período de transição, em decorrência da profissionalização do futebol brasileiro. O Grêmio, ainda ligado aos ideais do amadorismo, demorou se adaptar ao novo contexto do esporte. Foi na presidência de Saturnino Vanzelotti, entre 1948 e 1954, que ocorreram as transformações fundamentais para a continuidade do clube. Nesse período, excursões ao exterior projetaram de forma marcante o nome do Grêmio, em meio ao processo de internacionalização do futebol. Tornou-se evidente a necessidade de um estádio maior e mais moderno para acomodar seus torcedores, para recepcionar grandes equipes do país e do exterior, e para atender às novas exigências de preparação e treinamento do time. Saturnino comandou a construção do Estádio Olímpico, inaugurado em 19 de

¹³Disponível em www.gremio.net

Setembro de 1954, com vitória do Grêmio sobre o Nacional de Montevideú. .

O Estádio Olímpico representava a renovação pela qual o clube vinha passando nos últimos anos e os bons frutos que estavam prestes a serem colhidos, uma vez que, nesse período o clube formou uma de suas melhores equipes na história, e marcando um momento de afirmação de sua identidade. O futebol de força e objetividade que caracteriza o Grêmio foi forjado nessa época onde, com inovação no preparo físico e na tática, o clube em 1968, somava 12 campeonatos estaduais em 13 disputados. Ainda nesta década de 60, o Grêmio conquistou seu primeiro grande título, sendo Campeão Sul-Brasileiro invicto. Dessa fase vem também seu primeiro título internacional oficial, a Copa Rio de La Plata, conquistada também de forma invicta.

Na segunda metade dos anos 70, uma grande campanha entre os torcedores gremistas, liderada pelo presidente Hélio Dourado, arrecadou recursos para a conclusão do andar superior do Estádio Olímpico, que veio a ficar pronta em 1980, com a reinauguração do estádio e com o nome de Olímpico Monumental. O clube passou a ter o mais moderno estádio particular do país, com inovações só encontradas nos melhores estádios europeus.

A história já colocava o clube entre os grandes, mas foi nos anos 80 o momento em que o Grêmio definitivamente selou seu nome entre os maiores clubes do Brasil e do mundo. Uma das fases mais vitoriosas de sua vida esportiva começou com a primeira grande conquista nacional, o Campeonato Brasileiro de 1981. Em 1983 o Grêmio conquistou sua maior glória, sendo Campeão da América no primeiro semestre, e sagrando-se Campeão Mundial de futebol, em uma partida realizada em Tóquio, no Japão, fazendo com que as ruas de Porto Alegre fossem palco da festa da maior conquista de um clube gaúcho. Ainda nos anos 80, o Grêmio conquistou seu segundo hexacampeonato Gaúcho, em uma sequência iniciada em 1985. A chamada “década dourada” se encerrou com chave de ouro com a conquista invicta da 1ª Copa do Brasil, no ano de 1989, e do Supercampeonato Brasileiro, em 1990.

O ano de 1991, em contrapartida, trouxe um momento difícil para o clube, uma vez que esse havia sido desclassificado da divisão de elite do Campeonato Brasileiro. De volta à disputa do campeonato principal em 1993, o Grêmio deu a volta por cima e já naquele ano foi Campeão Gaúcho.

No ano seguinte, o Tricolor conquistou o Bicampeonato Invicto da Copa do Brasil, sob o comando do técnico Luis Felipe Scollari. Ali começava a se consagrar o mito do Imortal Tricolor, a identidade de um time que nunca se entrega e é capaz de feitos inacreditáveis, pela força de seu coração. Em 1995, o Grêmio voltou a conquistar o Campeonato Gaúcho no

primeiro semestre. Contudo, a glória maior ficou para agosto, quando a América voltou a ser pintada de azul, preto e branco com a conquista da segunda Copa Libertadores da América.

Em 1996, o clube se tornou Bicampeão Brasileiro. Em 1997 tornou-se tricampeão da Copa do Brasil e 2001, tetracampeão. Em 2002, o Grêmio garantiu sua vaga na Copa Libertadores da América para o ano de 2003, mas devido à graves dificuldades financeiras geradas pela quebra da multinacional ISL, com quem o clube havia estabelecido uma parceria em 2000, o clube entrou em crise. A crise se aprofundou em 2004, culminando na desclassificação do time da Série A e à maior crise de sua história. Novamente o Grêmio precisava buscar nas suas origens e no amor de sua torcida a força para recomeçar.

No dia 26 de novembro de 2005, e como o técnico Mano Menezes no comando, o Grêmio foi campeão da série B do Campeonato Brasileiro, em um jogo histórico contra o Náutico, conhecido por “Batalha dos Aflitos” onde, com apenas 7 jogadores em campo, o Tricolor conseguiu a vitória e retornou à elite do futebol brasileiro, se tornando um exemplo de superação lembrado até hoje.

De volta à elite, o Grêmio foi Campeão Gaúcho em 2006, 2007 e 2010, foi vice-campeão da Libertadores de 2007. Em 2008, o então presidente do clube Paulo Odone assinou o contrato de construção da nova arena do clube em parceria com a empresa OAS, que foi inaugurada em dezembro de 2012 é um dos estádios mais modernos do mundo, ultrapassando os padrões FIFA e conta com um moderno complexo empresarial e residencial.

5.1.2 Localização

Está sediado no Estádio Olímpico Monumental, à Rua Largo Dr. Fernando Kroeff, nº1, Bairro Azenha, à cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, Brasil.

5.1.3 Negócio

“Entretenimento sócio esportivo focado no futebol”

5.1.4 Princípios Organizacionais

- Missão
“Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos”

- Visão
“Estar no primeiro nível do futebol mundial”
- Valores
“Bom senso e atitude; atenção e respeito ao torcedor; valorização da história; atualização e inovação; Ética e responsabilidade; Espírito vencedor; Honestidade de propósito (servir e não se servir); Humanismo e responsabilidade social; Competência gerencial e valorização dos funcionários; Unidade e comprometimento; Doação, amor e paixão pelo Clube; Transparência.”

5.1.5 Conselho de Administração

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre é presidido por Fábio André Koff, presidente do Conselho de Administração que também conta com mais seis membros. Cada membro dirige suas atenções para uma determinada área do Clube, porém as decisões são tomadas em conjunto.

5.1.6 Mercado de Atuação

O Grêmio atua no mercado esportivo tendo como principal esporte o futebol. Contudo, o clube atua ainda em outros segmentos, como o judô, e o atletismo, além de possuir um departamento de Bandeirantismo.

5.2 Públicos

- Torcedores, presentes em todo o território nacional, sobretudo na região sul. A torcida do clube soma 6,7 milhões¹⁴ de torcedores.

¹⁴Disponível em: http://www.lancenet.com.br/minuto/maiores-torcidas-Brasil-representam-total_0_667133350.html Acesso em 03 out 2013;

Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/REPORT%20PLURI%20STOCHOS%20-%20TAMANHO%20DE%20TORCIDAS.pdf> Acesso em 03 out 2013.

- Fornecedores: O Grêmio tem como principais fornecedores os seus patrocinadores. São eles: o Banrisul, a Tramontina e a Topper (fornecedora de material esportivo).

5.3 Comunicação

A Comunicação do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre com o torcedor é bem elaborada e está presente tanto em mídias digitais – Site e Redes Sociais – quanto em veículos impressos.

- Site <http://www.gremio.net/>

O Site do Clube é claro e organizado. Possui guias, que contemplam desde as notícias do clube, compra de ingressos online, e até ouvidoria. Possui uma coluna central onde estão localizados os destaques: as notícias recentes, produtos da loja oficial, e calendário de jogos. Contém uma barra lateral utilizada em sua maioria para a divulgação de produtos, eventos e programas e conta ainda com uma aba inferior onde encontra-se um menu de acesso rápido e também os sites dos patrocinadores.

- Redes Sociais

O Grêmio FBPA faz uso também das mídias sociais, ferramentas que ajudam a promover a organização e a interação com o público (torcedores).

1. YouTube (<http://www.youtube.com/GREMIOTVERADIO>)

O YouTube é um site de compartilhamento de vídeos enviados pelos usuários através da internet. Os usuários podem criar canais, onde são compartilhados vídeos sobre os mais variados temas. Os vídeos estão disponíveis para qualquer pessoa que queira assistir.

O Grêmio possui um canal no YouTube desde Março de 2009, e soma 16.198 inscritos e 4.053.379¹⁵ visualizações em seus vídeos.

2. Facebook (<https://www.facebook.com/MeuGremio>)

No facebook desde Agosto de 2011, o Grêmio registra, em sua página, 592.673¹⁶ opções “curtir” e 99.508 pessoas falando sobre isto, ou seja, trata-se de um medidor de

¹⁵ Dados referentes à 20 de novembro de 2013.

¹⁶ Dados referentes à 20 de novembro de 2013.

quanta conversa está sendo gerada por uma página nesta rede social. É uma métrica atualizada diariamente e pode ser vista em até uma semana.

3. Twitter (<https://twitter.com/gremiooficial>)

O Twitter é uma rede social e servidor para microblogging, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos, em textos de até 140 caracteres.

O perfil do Grêmio no Twitter conta com 499.48¹⁷ seguidores e 23.832 publicações. As publicações estão majoritariamente relacionadas a comentários de jogos em tempo real, escalões ao iniciarem as partidas, público nos jogos.

- Flickr (<http://www.flickr.com/gremiooficial/>)

O Flickr é um site que disponibiliza a hospedagem e o compartilhamento de imagens fotográficas de modo gratuito entre seus usuários. Também é considerado uma rede social, uma vez que permite a criação de álbuns para o armazenamento de imagens e o contato entre usuários do mundo todo. O Flickr permite que usuários não cadastrados visualizem as fotografias publicadas e publiquem comentários.

Membro desde Maio de 2010, o Grêmio possui 24.462¹⁸ fotos publicadas que registram, em sua maioria, treinos do cotidiano do clube.

- Instagram (www.instagram.com/gremiooficial)

O Instagram é uma micro rede social para smartphones. A principal funcionalidade do aplicativo é a personalização e edição de fotos, que podem ser compartilhadas no próprio Instagram, e em outras redes sociais. No Instagram, o Grêmio possui 23.450¹⁹ seguidores. Nesta rede social desde 25 de Julho de 2012, o Clube tem 431 postagens.

São utilizados ainda, outros veículos de comunicação:

- Guia da Partida

Cartilha impressa, com informações sobre a partida, tabelas do dos Campeonatos, artilharia e matérias sobre os acontecimentos do Clube, o Guia é distribuído desde 2012 e é um sucesso nas arquibancadas e fora dela também: os repórteres que cobrem a partida também recebem cópias como forma de auxiliar em suas informações.

¹⁷ Dados referentes à 20 de novembro de 2013.

¹⁸ Dado referente à 20 de novembro de 2013.

¹⁹ Dado referente à 20 de novembro de 2013.

- E-mail Marketing

Canal de relacionamento mantido com os torcedores cadastrados. Divulga informações, promoções, campanhas e celebra datas comemorativas. (ver anexo 2).

- SMS Tricolor:

Com o Tricolor, o torcedor recebe notícias diárias exclusivas, alertas de gols em dias de jogo ainda e pode votar no craque da partida por mensagem de texto, se o jogo for no Olímpico. O resultado da votação é divulgado no Twitter oficial, site do Grêmio e no telão do estádio.

O serviço, que pode ser assinado por usuários de qualquer operadora e de qualquer lugar do Brasil, tem o valor de \$R0,31 a cada mensagem recebida.

- Grêmio APP

Aplicativo para Iphone, o Grêmio APP oferece notícias, informações do próximo jogo, dados dos jogos anteriores, além de foto e perfil dos jogadores do time principal.

5.4 O Projeto “Exército Gremista”

Desde a queda para a série B do Campeonato Brasileiro, no ano de 2004, o clube sentiu a necessidade de trabalhar melhor sua marca e seus associados, visando manter o “gremismo” dos torcedores ainda em alta. Diante disto, e da necessidade da obtenção de mais sócios e de melhorar o relacionamento do clube com os já existentes, o Grêmio desenvolveu o projeto “Exército Gremista”, lançado no ano de 2009.

Objetiva-se com esse programa de relacionamento, a criação de um vínculo de fidelidade com o torcedor do clube, onde o Grêmio deseja:

- Conhecer profundamente o torcedor (cliente): saber quem é o seu torcedor, onde o mesmo está e suas informações pessoais;
- Transformar o torcedor cadastrado em sócio: visando a contribuição financeira do torcedor para com o clube;
- Possibilitar o conhecimento do torcedor por parte dos funcionários: por meio das Centrais de Relacionamento, promoções e ações do clube, os torcedores terão melhor oportunidade de se relacionar com os funcionários do Grêmio e vice-versa.

Para tanto, o clube realiza o cadastro de torcedores para permanentes ações de relacionamento entre o Grêmio e sua torcida, que buscam, além de conhecer melhor o torcedor do clube, o fortalecimento da marca Grêmio, a ampliação do Quadro Social, promoções e ações de marketing, e ainda o conseqüente crescimento de receitas e vendas de produtos.

O torcedor pode se cadastrar pelo site²⁰ (ver anexo 1) ou na Central de Relacionamento localizada no Estádio Olímpico. Podem participar do programa todos os sócios, torcedores e simpatizantes do Grêmio, independente de idade (crianças menores de 12 anos também estão incluídas) ou sexo. Não há mensalidade, somente uma taxa de cinco reais no ato do cadastro, para torcedores que optam por retirar o cartão no Estádio Olímpico em Porto Alegre, ou uma taxa de dez reais para aqueles que desejam receber o cartão na residência, em qualquer ponto do Brasil. A taxa visa custear a confecção do CTG (Cartão do Torcedor Gremista). Este cartão permite que o alistado tenha direito à uma série de vantagens, como: compra de ingressos pela internet, desconto de 5% na Loja Oficial do Clube (Grêmiomania) e a participação em promoções do clube.

O projeto foi lançado em 8 de Setembro de 2009. No mês subsequente ao seu lançamento, a campanha já somava 130.000 cadastrados, evolução demonstrada no quadro a seguir:

Data	Nº de Cadastrados
11/09	10.000
14/09	20.000
18/09	40.000
20/09	50.000
24/09	70.000
29/09	90.000
02/10	100.000
13/10	117.000
22/10	126.000
28/10	130.000

Quadro 3 - Evolução de cadastros

Fonte: Site Exército Gremista

²⁰Disponível em:<http://torcedorgremista.net/>

O Projeto continuou a crescer de forma grandiosa e em dez meses de campanha, o clube atingiu a marca de 230 mil²¹ torcedores cadastrados. Em fevereiro de 2011, o programa já contava com mais de 300 mil²² inscritos.

Decorridos 4 anos do início do projeto, o Exército Gremista conta atualmente com 505.019²³ torcedores cadastrados.

5.4.1 Ações Desenvolvidas

- Artilharia Tricolor

Chamado de “programa de fidelidade”, a Artilharia Tricolor funciona do seguinte modo: pagar suas mensalidades (em caso de ser sócio), adquirir ingressos, comprar na GrêmioMania, fazer aniversário, participar de enquetes, entre outros, o torcedor estará acumulando “gols” (pontos). Sócios cadastrados e em dia, ganham “gols” (pontos) em dobro. Os “gols” (pontos) acumulados poderão ser trocados por produtos oficiais, disponíveis no catálogo de prêmios ou utilizados como descontos em promoções especiais da GrêmioMania. A pontuação adquirida está demonstrada no quadro a seguir:

Atividade	Nº de pontos - Sócio	Nº de Pontos - Torcedor
Compra na Grêmio Mania (à cada R\$10,00)	20 pontos	10 pontos
Compra de Ingresso (à cada R\$ 10,00)	20 pontos	10 pontos
Pagamento de Mensalidade (à cada R\$10,00)	10 pontos	--
Novos Sócios	--	100 pontos
Cadastro (Torcedor Gremista)	20 pontos	10 pontos
Resposta a Pesquisas	20 pontos	10 pontos
Aniversário (mês)	40 pontos	20 pontos
Bônus de Largada	20 pontos	10 pontos
Processos Eleitorais	50 pontos	--

Quadro 4 - Distribuição de Pontos: Artilharia Tricolor.
Fonte: Site do Exército Gremista (adaptado)²⁴

Em Novembro de 2009, o Grêmio permitiu que associados ao clube e cadastrados no Exército Gremista escolhessem, por meio de votação, a camisa da campanha “Exército

²¹Disponível em: <http://www.gremio.net/news/view.aspx?id=11064&language=0>

²²Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/esportes/gremio/noticia/2011/02/exercito-gremista-ja-conta-com-mais-de-300-mil-alistados-3218529.html> acesso em 14 nov 2013.

²³ Dado referente à 11 de novembro de 2013.

²⁴Disponível em: <https://torcedorgremista.websiteseuro.com/home/?area=artilharia>

Gremista”. O clube disponibilizou 6 modelos, onde foi escolhida o “manto” da campanha. A segunda camisa mais votada também foi colocada à venda, dado à expressividade da votação.

Em Junho de 2010, os sócios e os torcedores cadastrados puderam escolher a 3ª camisa de jogo do Tricolor. Foram disponibilizados na votação 5 modelos, que somou 25 mil votos e resultou na escolha da camisa de número 3, com 49% dos votos.

Em Julho de 2010, o Grêmio lançou uma votação intitulada “Você escolhe. A Killing pinta!” que possibilitou ao torcedor gremista escolher a nova pintura da parte externa do Estádio Olímpico. Foram colocados à disposição para votação, 3 layouts, onde o de número 3 foi escolhido com 80,6% dos votos.

Ainda em 2010, o Clube permitiu que os alistados escolhessem a representante do Grêmio no concurso “Musa do Gauchão 2010” que contou com 3 opções de voto.

- Torcedor Repórter

No ano de 2010, o clube desenvolveu um programa de entrevistas realizado quinzenalmente, sempre às sextas-feiras. Sócios e torcedores cadastrados no Exército Gremista podem participar de uma entrevista com expoentes do futebol enviando perguntas e assistindo as respostas, uma vez que o programa é gravado e vai ao ar no mesmo dia da gravação.

- Torcedor Aniversariante

No mês do aniversário do alistado no Exército Gremista o torcedor pode garantir entrada franca para si e para um acompanhante nas Cadeiras Laterais do Estádio. Para ganhar, ambos devem ser cadastrados no programa e estar com o Cartão do Torcedor Gremista em mãos.

Foram pensadas ações exclusivas para sócios, uma vez que, espera-se que o torcedor cadastrado no “Exército Gremista”, diante do conhecimento das vantagens de se tornar sócio, migrem para esta modalidade. São elas:

- Parceria com Empresas - O Clube firmou convênios com 17 empresas nas áreas de educação, saúde e entretenimento para oferecer aos torcedores cadastrados descontos nestes estabelecimentos de variam de 2% a 50%.
- Simulador de Vantagens - Os descontos oferecidos são apresentados pelo Grêmio por meio de um Simulador de Vantagens, onde o torcedor, ao inserir seus gastos

mensais pode obter uma estimativa de quanto economizaria nos estabelecimentos conveniados sendo sócio.

5.4.2 Divulgação:

A divulgação da campanha ocorreu inicialmente por meio de vídeos. O vídeo oficial²⁵, divulgado em Setembro de 2009 foi produzido para ser veiculado na TV e também na internet. Tem a duração de 32 segundos e contém a seguinte narração: “Quem é gremista tem uma missão: aliste-se no Exército Gremista. Você já conhece toda a historia do Grêmio, agora o Grêmio quer conhecer você! Para participar é muito simples, basta se cadastrar de graça no site do Grêmio. Daí você passa a receber toda atenção do clube através de benefícios e vantagens exclusivas. Entre nessa e fique ainda mais próximo do seu time do coração! Exercito gremista: Uma iniciativa do Grêmio.”

Outro vídeo²⁶, que teve sua versão para cinemas, no mesmo período de 2009, tem duração de 32 segundos. Conteve o seguinte texto escrito: “Ei, você aí. Você é gremista né? (a maioria sempre responde que sim...). Então nós temos uma missão para você.” Seguido pela narração em voz masculina: “Faça parte do Exército Gremista, basta acessar www.gremio.net e fazer o seu cadastro. Entre nessa! Deixe o Grêmio conhecer você melhor e fique ainda mais próximo do seu time do coração”. Por fim segue a seguinte informação: Sócios do Grêmio também podem participar: acesse www.gremio.net e informe-se.

A Artilharia Tricolor também teve sua divulgação por vídeo²⁷, que contou com a duração de 34 segundos e com a seguinte narração: “O grêmio sempre retribuiu sua paixão com grandes títulos. Agora vai retribuir também com vantagens exclusivas. É o artilharia tricolor, o programa de fidelidade onde você acumula gols quando se relaciona com o clube e depois troca por produtos oficiais do imortal tricolor. Quem se alistou no exercito gremista já está participando, e quem é sócio, ganha em dobro. Entre nessa você também: artilharia tricolor, mais uma iniciativa do Grêmio!”

²⁵Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=t9DT0bEzzpE>

²⁶Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=0e_DT5ZLRLY

²⁷Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=8vBqxb-C454&feature=c4-overview&list=UUI470fFCKwLrlmRlrqMXOiA>

A votação para a escolha da camisa oficial do projeto foi divulgada por vídeo²⁸ de 31 segundos, que conta com a seguinte narração: “Soldado do exército gremista, você está convocado para escolher a farda da tropa que já conta com mais de 130 mil soldados. São seis modelos diferentes. Numa eleição exclusiva para os alistados como você. Veja os modelos no site www.gremio.net e participe. Se você ainda não faz parte deste exército, aliste-se e vote também! Exército Gremista: uma iniciativa do Grêmio.”

5.5 Apresentação dos Resultados e Análise de Dados

Objetivou-se verificar com a pesquisa principalmente as percepções do torcedor participante do Exército Gremista acerca deste programa de relacionamento. Outras abordagens também foram levantadas, visando compreender a motivação que esses torcedores tiveram ao se cadastrar nesse programa e como estes veem a comunicação que é trabalhada pelo clube. A análise de dados foi feita por meio da análise de conteúdo, conjunto de técnicas que visa o conhecimento de variáveis por meio da dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

1. Motivação para cadastro no “Exército Gremista”

Inicialmente verificaram-se quais motivos os torcedores apresentaram para terem a iniciativa de fazer parte do Exército Gremista. Dentre as respostas obtidas, o fato do programa oferecer facilidade na compra de ingresso para jogos via internet para cadastrados, foi indicado nas respostas por 33% dos entrevistados. O fato de ser gremista e o objetivo de ajudar ao clube foram mencionados também, respostas estas que recaem no quesito fanatismo. Nesta questão 1, as principais expressões semânticas utilizadas foram “vantagem” e “colaboração” (ver quadro resumo)

O fanatismo citado na pesquisa expressa como parte da torcida do Grêmio se define enquanto torcedores e ajuda a entender que é devido a esse fanatismo que muitos torcedores aderiram ao programa de relacionamento. De acordo com dados da Pluri Consultoria²⁹ em pesquisa divulgada em outubro do corrente ano, o Grêmio é o clube com o maior percentual de torcedores que responderam à pesquisa se identificando como Fanáticos, com incríveis

²⁸Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=32R0azqRNSA&feature=c4-overview&list=UUI470fCKwLrImRlrqMXOiA> Acesso em 06 nov 2013.

²⁹Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20ESPECIAL%20-%20torcidas%20mais%20fanaticas.pdf> Acesso em 06 nov 2013.

22,48% do total de torcedores, percentual quase duas vezes superior à média nacional, que é de 12%. Ou seja, do total estimado de 7 milhões de Torcedores Gremistas, cerca de 1,6 milhão se enquadram na categoria Fanáticos, o terceiro maior contingente do Brasil. O time Gaúcho também é o que possui o menor % de torcedores que se enquadram como indiferentes, 7,6% do total. No total, 79% da Torcida Gremista é engajada (Fanáticos e Torcedores), contra 21% de Descomprometidos, o que dá uma relação de quase 4 por 1 (índice de Engajamento 3,9), a maior entre os clubes Brasileiros.

2. Opinião dos cadastrados sobre o “Exército Gremista”

A segunda questão abordou a opinião dos entrevistados acerca do “Exército Gremista”. Há divergências sobre o entendimento acerca da finalidade do programa. A fala do entrevistado nº2 expõe que o programa é “um baita programa para ter uma ideia do tamanho da torcida do Grêmio” está de acordo com os objetivos do projeto, que é conhecer profundamente o torcedor. Já o entrevistado nº 3 expõe que o programa é “muito bom, porém, tinha que dar continuidade”. Encontra-se fundamento nesta resposta, uma vez que, apesar de ter planejado e desenvolvido ações de relacionamento nos anos iniciais da campanha, o clube não vem realizando novas ações de aproximação e de envolvimento para com o torcedor. Permaneceram desde seu surgimento, as facilidades na compra de ingressos online para jogos e os descontos e o acúmulo de pontos na artilharia tricolor, que não são ações de comunicação em si. Esta descontinuidade no desenvolvimento de ações é prejudicial à fidelização do torcedor, uma vez que a fidelização implica em relacionamento contínuo. As próprias Relações Públicas, ao estabelecerem uma relação entre uma organização e seus públicos, fazem uso do planejamento para que o relacionamento perdure e traga bons resultados, bem como o Marketing, que busca suprir as necessidades dos consumidores (torcedores), fazendo uso de ferramentas e do mix de marketing – estratégia de atuação- no mercado. Neste mesmo aspecto, há torcedores que veem o programa como pouco utilizável, e tanto como expõe o entrevistado nº 1 “um programa bem sucedido, onde cumpre o objetivo: fazer a compra de ingressos online”, quanto o entrevistado nº 2 “é muito útil, pois facilita a compra de ingressos para não sócios, pela internet”, pode-se perceber que falta clareza na percepção do real propósito do programa, que é criar um vínculo com os torcedores e transformar esses torcedores em sócios, e que acaba sendo confundido com a ação realizada de possibilitar a compra de ingressos pela internet. A expressão semântica “ingresso” foi a mais utilizada pelos entrevistados (ver Quadro Resumo)

Quando perguntados, na questão nº 4, sobre qual a importância de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente, o entrevistado nº 1 acredita que a importância está na obtenção de vantagens para acompanhar o time. Já o entrevistado nº 2, afirma “creio que seja excelente, sou sócio, então para mim não faz muita diferença, mesmo assim aderi a ideia para que o clube tenha uma boa base de dados dos seus torcedores”. Nesta perspectiva, a importância destacada pelo torcedor é comprovada pela ferramenta de CRM pois, por esta ser um processo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos e faz isso por meio da aprendizagem a partir da coleta de informações, com um banco de dados consistente é possível conhecer, identificar, diferenciar, interagir e personificar o relacionamento de modo com que o torcedor se sinta valorizado pelo clube.

Dentro desta perspectiva, para o torcedor, é importante ser lembrado pelo clube, como comprova a fala do entrevistado nº 3 “Pois sou reconhecido pelo clube como torcedor.” Outras respostas obtidas divergem acerca da importância, onde para um entrevistado o programa é pouco importante e, para outro, de grande importância. Já o entrevistado nº 4 afirma que o programa não tem nenhuma importância: “nenhum na real, me inscrevi para ajudar o Grêmio, hoje sou sócio”, fala que retoma a ideia do fanatismo e de querer ajudar ao time. A expressão semântica mais utilizada pelos entrevistados nesta questão foi “colaboração”.

3. Fidelização

Tratando-se de fidelização, buscou-se saber, na questão de nº 3, se na opinião dos torcedores, o “Exército Gremista” fideliza o torcedor ao clube e por qual motivo. As respostas obtidas foram majoritariamente positivas, onde apenas uma resposta foi negativa quanto a este aspecto. As justificativas para os que acreditam que o programa fideliza o torcedor ao clube estão listadas a seguir:

“Pois quem tem esse cartão, na maioria das vezes, vai ao estádio” (Entrevistado nº1)

“Porque tem descontos exclusivos, possibilidade de compra de ingressos pela internet”
(Entrevistado nº 2)

“Pois o torcedor é reconhecido pelo clube” (Entrevistado nº3)

“De alguma forma fideliza, porque faz você ter a carteira do Exército” (Entrevistado nº 4)

“Pois facilita a vida do torcedor” (Entrevistado nº 6)

Diante disto, os torcedores em grande parte se sentem fidelizados e reconhecidos pelo clube enquanto torcedores, os quais reconhecem as vantagens oferecidas pelo clube aos

cadastrados no programa.

Contudo, segundo o entrevistado nº 5, o Exército Gremista não fideliza o torcedor ao clube, por ser “apenas uma ação de marketing que esfriou”. A partir desta resposta, pode-se inferir que o programa é também percebido somente como uma ação de marketing e não como um projeto de relacionamento, que deve ser contínuo. Ao citar que o a “ação” “esfriou” o torcedor demonstra percepção de que as ações não tem acontecido da mesma forma como no começo da campanha.

4. Comunicação

Sobre comunicação, na questão nº 5 os entrevistados foram questionados primeiramente se a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação destes. Tanto sob o ponto de vista do torcedor nº 3 “Sim, pelo menos pra mim, pois recebo por e-mail notícias e eventos do Grêmio”, quanto sob o olhar do torcedor nº 6 “Sim, porque sou sempre bem informado por e-mail” há a concordância de que o e-mail marketing que recebem de forma direcionada é importante para que se mantenham informados a respeito do clube. O torcedor nº6 ao afirmar que é “bem” informado desperta a atenção para o conteúdo do e-mail, pois pode-se inferir que as informações disponibilizadas ofereçam mais do que um nível satisfatório de informação. Assim, a expressão semântica mais utilizada foi “satisfatório”, por 33% dos entrevistados.

Já o entrevistado nº 2, afirma “sou sócio e sou do exército gremista, porém até hoje poucas informações são direcionadas ao exército. Quase nada de publicidade, apenas no início da campanha. Espero que para o grêmio esteja fazendo diferença.”. A resposta deste entrevistado demonstra a percepção que alguns torcedores já podem apresentar a respeito da descontinuidade das ações do programa, que acaba sendo negativa, pois pode-se inferir que o entrevistado espera que para o clube o programa esteja fazendo diferença uma vez que para ele não está. Neste mesmo sentido, dois entrevistados afirmam que a comunicação realizada pelo clube não atende às necessidades dos torcedores, não apresentando justificativa.

Na questão de nº 6, os entrevistados escolheram, dentre as ações relacionadas, aquela a qual julgam ser mais eficiente no sentido de aproximar o torcedor do clube. As opções propostas foram: e-mail marketing, eventos, promoções, Grêmio APP, SMS Tricolor, Guia da Partida, e outro com campo para especificação. Diante disso, 3 opções foram escolhidas, onde 66% dos entrevistados responderam que os eventos são a ação mais eficiente, 16,6%

responderam que são as promoções e 16,6 também acreditam que a ação que mais aproxima o clube do torcedor é o SMS Tricolor (ver gráfico).

Quando perguntados na questão de nº 7, sobre qual a ação de comunicação trabalhada pelo Grêmio os entrevistados acreditam ser menos eficiente, o torcedor nº 1 afirma “No momento, a disponibilidade de ingressos para o sócio-torcedor.” O entrevistado nº 4 afirma que “SMS Tricolor, só o Odone mandava umas mensagens aleatórias” referindo-se ao presidente do clube na gestão passada. O aplicativo “Grêmio APP” foi citado por 33% dos entrevistados e outros 33% não responderam a esta questão.

Já na questão de nº 8, os entrevistados responderam por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com os torcedores no “Exército Gremista”. A questão foi ignorada por 50% dos entrevistados. O entrevistado nº 3 expõe que “Eventos relacionando atletas com torcedores” melhoraria a comunicação com os torcedores do programa. Neste aspecto, a oportunidade de contato com o time fora dos gramados pode motivar torcedores a se envolverem mais com o clube. O torcedor nº 2 expõe que seriam positivos “desconto para alguns jogos, produtos e serviços” e o torcedor nº 4 diz que “Antes era a TV Grêmio, mas está sendo bem aproveitada, agora é a Rádio Grêmio”. Assim, a expressão semântica mais utilizada faz referência às “vantagens” para o torcedor, com 33%. Na questão de nº 9, os entrevistados responderam se se tornariam sócios do Grêmio após terem participado do programa “Exército Gremista”, uma vez que este é um dos objetivos do programa. Os entrevistados de nº 1 e nº 2, respondem afirmativamente à questão, onde o 1º justifica “Sim, já me tornei pois obtive mais vantagens sendo sócio do que do exército”. O entrevistado de nº 4 expõe que já era sócio do clube antes de participar do programa, decidiu participar do programa para contribuir com o Grêmio. Já o entrevistado nº 3 expõe: “Minha vontade é tornar-me sócio, mas depende de vários fatores. Já participo do Exército Gremista!”. Em contrapartida, o entrevistado de nº 5 e nº 6 afirmam que não se tornariam sócios do clube. O primeiro justifica que: “é algo muito estúpido gastar dinheiro para um bando de incompetentes ficarem contratando jogadores caros e velhos e não trazer nenhum benefício pra quem é sócio.”, enquanto que o segundo explica: “porque não gosto da Arena”, referindo-se ao novo estádio do Clube. Nesta questão, a expressão semântica mais utilizada foi “desfavorecimento”, citadas por 33% dos entrevistados (ver quadro resumo).

5. Hipóteses

A partir da análise dos dados, torna-se possível retomar as hipóteses apresentadas nesta pesquisa. A hipótese de que: “Os torcedores entendem que o ‘Exército Gremista’ é um programa de relacionamento para aproximar o clube da torcida” é aceita, tendo-se em vista que a maioria dos torcedores entrevistados fazem menção ao reconhecimento que recebem do clube sendo cadastrados no programa, ou reconhecem que as vantagens oferecidas trazem o torcedor para mais perto do clube.

A hipótese de que “Os torcedores se cadastram para contribuir com o clube” é confirmada, dado que grande parte dos entrevistados afirma que se cadastraram apenas para ajudar o clube, em virtude de já serem sócios, de acreditar que o levantamento sobre os torcedores pode ser importante para o clube ou por se sentirem reconhecidos pela instituição enquanto torcida.

Sobre a terceira hipótese formulada: “A comunicação desenvolvida pelo Grêmio supre as necessidades de informação dos torcedores”, pode-se dizer que é comprovada, pois grande parte dos entrevistados expõe que a comunicação realizada ocorre de modo satisfatório.

Quadro Resumo

Nº	Questão	Palavras	Quantidade	Frequência
1	Motivo, Cadastro	Vantagem	3	50%
		Colaboração	3	50%
2	Opinião, Exército Gremista	Ingresso	2	33%
3	Opinião, Fidelização	Facilidade	2	33%
4	Importância, Torcedor, Relacionamento	Colaboração	2	33%
5	Comunicação, Torcedores, Necessidade	Colaboração	1	16%
		Satisfatório	2	33%
7	Ação menos eficiente	Grêmio APP	2	33%
8	Ações melhor comunicação	Vantagens	2	33%
9	Sócio, Após, Exército Gremista	Desfavorecimento	2	33%

Quadro 5 – Quadro Resumo

Fonte: Dados da pesquisa

Por ser fechada, a questão nº 6 é representada em gráfico na figura a seguir:

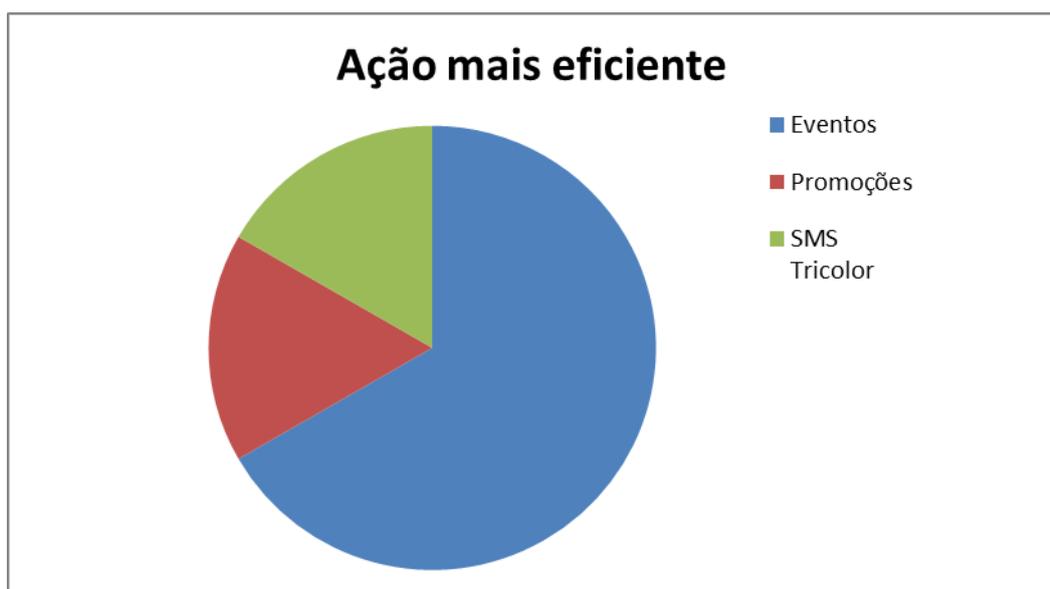


Figura 2 – Ação mais eficiente de comunicação

Fonte: Dados da coleta

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento deste estudo, é possível perceber que criar um programa de relacionamento foi uma alternativa assertiva por parte do Grêmio. O número de cadastros é expressivo, e chega a corresponder à aproximadamente 7% de toda a torcida, estimada em cerca de 7 milhões de torcedores. Conseguir tamanha mobilização ao longo desses 4 anos de campanha e perceber que, o número de cadastrados continua a crescer todos os dias demonstra o interesse dos torcedores para com o clube e a receptividade em se relacionar de modo mais palpável com o Grêmio.

O marketing é essencial no desenvolvimento do Exército Gremista, por ser o meio pelo qual desejos são criados e valores compartilhados. Ao serem usadas de modo pleno, suas ferramentas sugerem de ideias e ações que tendem a ser aceitas dadas ao sentimento que muitos torcedores demonstram para com o Grêmio. Sendo assim, precisa ser mais explorado no sentido de inovar constantemente, para que o programa não caia no esquecimento dos torcedores e nem transmita a imagem de que o clube não tem referência em gestão por não dar continuidade às ações e por não estimular seu bem mais precioso: sua torcida.

É nesta perspectiva de gestão que as relações públicas ressaltam sua importância, sobretudo no planejamento da comunicação. Como gestora, deve implantar estratégias e não somente; sua função é ainda de avaliar os resultados, pois é a partir desta avaliação que o Grêmio passa a ter ciência do que está sendo positivo para seus objetivos e o que está sendo negativo e por meio deste *feedback* pode redirecionar suas ações ou simplesmente reforçá-las.

Tratando-se das relações públicas de marketing, é importante ressaltar que podem desenvolver a captação do interesse por uma categoria de produtos, influenciar grupos-alvos específicos, como os torcedores; e auxiliar na construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos ou serviços, como é o caso de um programa de relacionamento. Assim sendo, a ligação entre as relações públicas e o marketing torna-se cada vez mais forte, à medida em que a importância de construir ou reforçar relacionamentos com o torcedor é reconhecida.

O programa, ao modo como está estruturado pode servir como modelo à outros clubes que também tenham a visão, sobretudo à longo prazo, da importância de trazer o torcedor para perto de si, pois é se sentindo perto do clube que o torcedor pode vir a se tornar sócio, consumir mais produtos oficiais, trazer mais torcedores consigo para perto gerando assim,

receita para o clube. Nesse sentido, o CRM enquanto ferramenta de gestão dentro do clube auxilia o Grêmio a conhecer o torcedor. No entanto, não basta somente conhecê-lo, é preciso que essa ferramenta seja a base de ações constantes futuras. Isso porque, o torcedor de modo geral, demonstra anseio em ser reconhecido pelo clube enquanto torcedor que o apoia e por ter sua contribuição reconhecida. Saber quem são, onde estão e o que esperam os torcedores é somente o primeiro passo para um relacionamento de sucesso. A realização de ações adequadas ao torcedor e ao que ele espera neste processo de troca, entre clube e torcedor gera encantamento e fortalecimento das relações estabelecidas.

ANEXOS

Anexo 1:



Site para cadastro no “Exército Gremista” Acesso: www.torcedorgremista.net

Anexo 2:

O GRÊMIO NA
LIBERTADORES

e você no artilharia tricolor

Caro **MAIARA**,

Parabéns pela classificação para a Copa Libertadores da América!

Mais uma vez a torcida do Grêmio impulsionou o time a uma inusitada reação. Por isso estamos premiando todos os membros do Exército Gremista com pontos no programa de fidelidade "Artilharia Tricolor".

Os sócios ganham **200 pontos**, os soldados não-sócios **100 pontos**.

Saudações Tricolores!

 **AGORA VOCÊ POSSUI 170 PONTOS**

PREPARAMOS PARA VOCÊ UMA SÉRIE DE PRODUTOS PARA QUE UTILIZE SEUS PONTOS COM O DESCONTO NA GRÊMIOMANIA DO OLÍMPICO E NA LOJA VIRTUAL


www.gremio.net

E-mail marketing

Anexo 3: Entrevistas

Entrevistado 1:

- **Coletor:** Exército Gremista (link da web)
- **Iniciado:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:33:10
- **Última modificação:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:36:43
- **Tempo gasto:** 00:03:33
- **Endereço IP:** 186.215.53.150

PÁGINA 1

P1: Qual(is) motivo(s) levaram você a se cadastrar no "Exército Gremista"?

Vantagem na compra de ingresso

P2: Qual a sua opinião sobre o programa "Exército Gremista"?

Um programa bem-sucedido, onde cumpre o objetivo: Fazer a compra de ingressos online

P3: Na sua opinião, o "Exército Gremista" fideliza o torcedor ao clube? Sim ou Não?

Por quê?

Sim, pois quem tem esse cartão, na maioria das vezes, vai ao estádio.

P4: Qual a importância para você, enquanto torcedor, de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente?

Obter vantagens para acompanhar o time

P5: Acredita que a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação dos mesmos? Por quê?

Não

P6: Quais ações de comunicação trabalhadas hoje pelo Grêmio, você acredita ser a mais eficiente para aproximar o torcedor do clube?

- Eventos

P7: Qual ação trabalhada pelo Grêmio considera ser a menos eficiente?

No momento, a disponibilidade de ingressos para o sócio-torcedor. Sócio-torcedor

P8: Para você, por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com seus torcedores do "Exército Gremista"?

Questionado ignorou esta pergunta

P9: Você se tornaria sócio do Grêmio após participar do programa "Exército Gremista"? Por quê?

Sim, já me tornei pois obtive mais vantagens sendo sócio do que do exército

Entrevistado 2:

- **Coletor:** Exército Gremista (link da web)
- **Iniciado:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:43:07
- **Última modificação:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:47:27
- **Tempo gasto:** 00:04:19
- **Endereço IP:** 189.115.76.54

PÁGINA 1

P1: Qual(is) motivo(s) levaram você a se cadastrar no "Exército Gremista"?

Sou Gremista.

P2: Qual a sua opinião sobre o programa "Exército Gremista"?

É muito util, pois facilitar a compra de ingressos para não sócios, pela internet.

P3: Na sua opinião, o "Exército Gremista" fideliza o torcedor ao clube? Sim ou Não? Por quê?

Sim, porque tem descontos exclusivos, possibilidade de compra de ingressos pela internet.

P4: Qual a importância para você, enquanto torcedor, de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente?

Creio que seja excelente, sou sócio, então para mim não faz muita diferença, mesmo assim aderi a ideia para que o clube tenha uma boa base de dados dos seus torcedores.

P5: Acredita que a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação dos mesmos? Por quê?

Sou sócios e sou do exercito gremista, porém até hoje poucas informações são direcionadas ao exercito. Quase nada de publicidade, apenas no inicio da campanha. Espero que para o grêmio esteja fazendo diferença.

P6: Quais ações de comunicação trabalhadas hoje pelo Grêmio, você acredita ser a mais eficiente para aproximar o torcedor do clube?

- Eventos

P7: Qual ação trabalhada pelo Grêmio considera ser a menos eficiente?

Não sei responder.

P8: Para você, por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com seus torcedores do "Exército Gremista"?

Desconto para alguns jogos, produtos e serviços.

P9: Você se tornaria sócio do Grêmio após participar do programa "Exército Gremista"? Por quê?

Eu me tornei sócio do grêmio após ter participado do exercito gremista.

Entrevistado 3:

- **Coletor:** Exército Gremista (link da web)
- **Iniciado:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:37:22
- **Última modificação:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:48:08
- **Tempo gasto:** 00:10:46
- **Endereço IP:** 177.35.1.145

PÁGINA 1

P1: Qual(is) motivo(s) levaram você a se cadastrar no "Exército Gremista"?

Fanatismo

P2: Qual a sua opinião sobre o programa "Exército Gremista"?

Baita Programa para ter uma idéia do tamanho da torcida do Grêmio.

P3: Na sua opinião, o "Exército Gremista" fideliza o torcedor ao clube? Sim ou Não?

Por quê?

Sim. Pois o torcedor é reconhecido pelo clube.

P4: Qual a importância para você, enquanto torcedor, de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente?

Sim. Pois eu sou reconhecido pelo clube como torcedor.

P5: Acredita que a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação dos mesmos? Por quê?

Sim, pelo menos pra mim, pois recebo por e-mail notícias e eventos do Grêmio.

P6: Quais ações de comunicação trabalhadas hoje pelo Grêmio, você acredita ser a mais eficiente para aproximar o torcedor do clube?

- Promoções

P7: Qual ação trabalhada pelo Grêmio considera ser a menos eficiente?

Grêmio APP

P8: Para você, por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com seus torcedores do "Exército Gremista"?

Eventos relacionando atletas com torcedores.

P9: Você se tornaria sócio do Grêmio após participar do programa "Exército Gremista"? Por quê?

Minha vontade é tornar-me sócio, mas depende de vários fatores. Já participo do Exército Gremista!

Entrevistado 4:

- **Coletor:** Exército Gremista (link da web)
- **Iniciado:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 18:33:40
- **Última modificação:** sexta-feira, 25 de outubro de 2013 22:44:36
- **Tempo gasto:** 04:10:55
- **Endereço IP:** 187.4.222.147

PÁGINA 1

P1: Qual(is) motivo(s) levaram você a se cadastrar no "Exército Gremista"?

Ajudar o Grêmio.

P2: Qual a sua opinião sobre o programa "Exército Gremista"?

Muito bom, porém, tinha que dar continuidade.

P3: Na sua opinião, o "Exército Gremista" fideliza o torcedor ao clube? Sim ou Não?

Por quê?

De alguma forma fideliza, porque faz você ter a carteira do Exército.

P4: Qual a importância para você, enquanto torcedor, de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente?

Nenhum na real, me inscrevi para ajudar o Grêmio, hoje sou sócio.

P5: Acredita que a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação dos mesmos? Por quê?

Não entendi, pelo Exército Gremista?

P6: Quais ações de comunicação trabalhadas hoje pelo Grêmio, você acredita ser a mais eficiente para aproximar o torcedor do clube?

- Eventos

- **Outro (especifique)**Eventos, Promoções Grêmio APP

P7: Qual ação trabalhada pelo Grêmio considera ser a menos eficiente?

SMS Tricolor, só o Odone mandava umas mensagens aleatórias

P8: Para você, por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com seus torcedores do "Exército Gremista"?

Antes era a TV Grêmio, mas está sendo bem aproveitada, agora é a Rádio Grêmio

P9: Você se tornaria sócio do Grêmio após participar do programa "Exército Gremista"? Por quê?

Já sou.

Entrevistado 5:

- **Coletor:** Exército Gremista (link da web)
- **Iniciado:** terça-feira, 29 de outubro de 2013 00:07:37
- **Última modificação:** terça-feira, 29 de outubro de 2013 00:11:24
- **Tempo gasto:** 00:03:47
- **Endereço IP:** 186.215.187.74

PÁGINA 1

P1: Qual(is) motivo(s) levaram você a se cadastrar no "Exército Gremista"?

Porque é gratuito

P2: Qual a sua opinião sobre o programa "Exército Gremista"?

Não utilizo muito, acho pouco utilizável

P3: Na sua opinião, o "Exército Gremista" fideliza o torcedor ao clube? Sim ou Não?

Por quê?

não, apenas uma ação de marketing que esfriou

P4: Qual a importância para você, enquanto torcedor, de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente?

pouco

P5: Acredita que a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação dos mesmos? Por quê?

não

P6: Quais ações de comunicação trabalhadas hoje pelo Grêmio, você acredita ser a mais eficiente para aproximar o torcedor do clube?

- Eventos

P7: Qual ação trabalhada pelo Grêmio considera ser a menos eficiente?

Questionado ignorou esta pergunta

P8: Para você, por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com seus torcedores do "Exército Gremista"?

Questionado ignorou esta pergunta

P9: Você se tornaria sócio do Grêmio após participar do programa "Exército Gremista"? Por quê?

não, pois é algo muito estúpido gastar dinheiro para um bando de incompetentes ficarem contratando jogadores caros e velhos e não trazer nenhum benefício pra quem é sócio.

Entrevistado 6:

- **Coletor:** Exército Gremista (link da web)
- **Iniciado:** terça-feira, 29 de outubro de 2013 00:30:28
- **Última modificação:** terça-feira, 29 de outubro de 2013 00:31:57
- **Tempo gasto:** 00:01:28
- **Endereço IP:** 189.72.20.254

PÁGINA 1

P1: Qual(is) motivo(s) levaram você a se cadastrar no "Exército Gremista"?

Facilidade na compra de ingressos.

P2: Qual a sua opinião sobre o programa "Exército Gremista"?

Bom.

P3: Na sua opinião, o "Exército Gremista" fideliza o torcedor ao clube? Sim ou Não?

Por quê?

Sim, pois facilita a vida do torcedor.

P4: Qual a importância para você, enquanto torcedor, de o Grêmio ter um programa de relacionamento permanente?

Grande importância.

P5: Acredita que a comunicação feita pelo Grêmio direcionada aos torcedores atende às necessidades de informação dos mesmos? Por quê?

Sim, porque sou sempre bem informado por e-mail.

P6: Quais ações de comunicação trabalhadas hoje pelo Grêmio, você acredita ser a mais eficiente para aproximar o torcedor do clube?

- SMS Tricolor

P7: Qual ação trabalhada pelo Grêmio considera ser a menos eficiente?

Grêmio APP

P8: Para você, por meio de quais ações de comunicação ainda não trabalhadas o Grêmio poderia melhorar a comunicação com seus torcedores do "Exército Gremista"?

Não sei.

P9: Você se tornaria sócio do Grêmio após participar do programa "Exército Gremista"? Por quê?

Não, porque não gosto da Arena.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psico Sociologia das Relações Públicas**. 2º ed. São Paulo: Loyola, 1989.

_____. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo. Edições 70, 2011.

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

CESCA, Cleuza G. Gimenes (org). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo. Sumuus, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Edição: 3. ed. - . Imprensa: Petrópolis, RJ : Vozes, 2010.

DAOLIO, Jocimar (org). **Futebol, cultura e sociedade**. Campinas, SP. Autores Associados, 2005.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: YENDIS, 2008.

_____. Relações Públicas no Século XXI: Relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. cap. 1, p.3-19.

_____. FERRARI, Maria. GRUNIG, James E. **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamento**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOODE, Willian J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969. GRESSLER, L. A. Pesquisa educacional. São Paulo: Loyola, 1979.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para**

conquistar clientes e mantê-los para sempre. Editora Futura, 2003.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento/** James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing.** Edição compacta. Tradução da 3ed. de Marketing management. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003. v. 1. 424p .

_____. **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** 2 ed. rev. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 385p.

Lei nº 5.377, de 11 de Dezembro de 1967 – Disciplina as Relações Públicas e dá outras providências. – Disponível em <<http://www.conferp.org.br/?p=179>>

LUDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** Menga Ludke, Marli E.D.A. André. São Paulo: EPU, 1986.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Publifolha, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo.** 3ª Ed – Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos.** Rio de Janeiro – SPRINT, 1998.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica.** São Paulo: Papyrus, 2001.

POSER, Denise von. In: ZENONE, L. C. **CRM: conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

POZZI, Luis Fernando: **A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. – São Paulo: USP, 2007.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Tradução de Flávio Deny Steffen – Rio de Janeiro, Campus, 2001.

TEIXEIRA, Rosana da Câmara. **Os perigos da paixão: visitando jovens torcidas cariocas**. São Paulo, Annablume, 2003.

VALENTIM, Adriana Chaves. **Estratégias de fidelização para torcedores de futebol: um estudo de caso**. Revista Ciências Humanas – Universidade de Taubaté – Brasil, vol. 4, nº. 2, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Editora Brookman, 2005.

ZENONE, Claudio Luiz. **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo. Atlas, 2001.