

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A PAIXÃO COMO ANTECEDENTE DA ESCOLHA: ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DO GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL**

**PASSION AS FORMER OF CHOICE: ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP MARKETING OF GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL**

Álan Corrêa De Ávila, Patrick Ebersol De Carvalho e Gleberston De Santana Dos Santos

**RESUMO**

O presente artigo visa analisar as estratégias de marketing de relacionamento empregadas pelo Grêmio Esportivo Brasil, com vista a avaliar os efeitos na conversão dos torcedores em sócios. O estudo também pretende analisar os efeitos que a aplicação do marketing de relacionamento pode gerar na retenção dos sócios e verificar a efetividade da estratégia utilizada na transformação dos torcedores atitudinais em torcedores comportamentais. Para alcançar os objetivos, como instrumentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três dirigentes do clube e aplicados questionários a 181 associados, selecionados aleatoriamente. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é mista. Trata-se de uma pesquisa que se classifica com relação aos objetivos em descritiva. Com relação aos procedimentos consiste em um estudo de caso e levantamento. Foi possível constatar a baixa percepção dos dirigentes do clube acerca das ferramentas do marketing de relacionamento, o que dificulta na conversão de torcedores em sócios. Além disso, se percebeu que o clube carece de monitoramento das estratégias de marketing implementadas.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, Marketing Esportivo, Lealdade.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the relationship marketing strategies employed by Grêmio Esportivo Brasil, with view to evaluate the effects on the conversion of the fans in affiliates. The study also aims to analyze the effects that the application of relationship marketing can generate in the retention of affiliates and verify the effectiveness of the strategy used in the conversion of attitudinal fans into behavioral. In order to achieve the objectives, as data collection instruments, semi-structured interviews were conducted with three club managers and a questionnaire was applied to 181 associates, randomly selected. The study consists of a survey with a mixed approach. Regarding the objectives, it is classified as descriptive. Respecting the proceedings consists of a case study and survey. It was observed that managers had a low knowledge about relationship marketing tools, which hinders the conversion of fans in partners. Furthermore, it was realized that the club has an insufficient monitoring of the implemented marketing strategies.

**Keywords:** Relationship marketing, Sports Marketing, Loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Hutt e Speh (2011), o *marketing* de relacionamento está centralizado em todas as atividades voltadas ao estabelecimento, ao desenvolvimento e à manutenção de trocas bem-sucedidas com clientes e outros. No futebol o marketing de relacionamento é utilizado com vista à mudança de trocas transacionais entre clube e torcedores para trocas colaborativas.

Diferente de uma relação de troca tradicional, uma relação entre clube e torcedor não é afetada pela variável concorrência, já que se pressupõe que o torcedor não trocará de clube mesmo que insatisfeito, porém, o mesmo pode deixar de usufruir dos serviços oferecidos pelo clube, não significando necessariamente um fim para o vínculo clube-torcedor, uma troca bem-sucedida, no entanto, pode dar início (ou reinício) a uma relação colaborativa.

O apoio participativo, motivacional e financeiro são as bases para o interesse do clube na manutenção de uma relação social. Já para o associado, a possibilidade de utilizar dos benefícios oriundos da associação, o reconhecimento e o apoio à entidade são alguns dos principais motivos para que mantenha a mensalidade rigorosamente em dia.

Com o presente estudo, buscar-se-á propor ideias que venham a somar os conhecimentos adquiridos com as estratégias de marketing utilizadas pelo clube com a visão de contribuir com o desenvolvimento de conhecimentos em uma área que é pouco estudada no interior do país. Já para o curso, a presente pesquisa se fará relevante na medida em que utilizará referências teóricas relevantes para a solução de um problema prático, que envolve a gestão de um clube interiorano.

Este artigo buscou 1) analisar os métodos de *marketing* de relacionamento atualmente empregados pelo Grêmio Esportivo Brasil, com vista a avaliar os efeitos na conversão dos torcedores em associados, 2) avaliar os efeitos que a aplicação do *marketing* de relacionamento pode gerar na retenção dos associados, e 3) verificar a efetividade das estratégias utilizadas na transformação dos torcedores atitudinais em torcedores comportamentais.

Ao final da pesquisa espera-se identificar um elenco de variáveis e circunstâncias capazes de influenciar a conversão de torcedores atitudinais de um clube de futebol em associados, e assim favorecer a escolha de estratégias de *marketing* de relacionamento pelos dirigentes.

No que refere à parte estrutural do trabalho, este é dividido em quatro capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática *marketing* esportivo, *marketing* de relacionamento e lealdade. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente atém-se a apresentação, discussão e análise dos dados. O quinto capítulo destina-se às considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico faz alusão às diferentes abordagens teóricas e conceituais que norteiam o trabalho, tratando dos seguintes temas: *marketing* esportivo, *marketing* de relacionamento e lealdade: evolução histórica e conceitual, cujos autores basilares são Tucker (1964), Wakefield e Sloan (1995), Neal (1999), Oliver (1999), Parvatiyar e Sheth (2000), Christopher, Payne e Ballantyne (2002), Melo Neto, (2003), Kotler e Armstrong (2005), Cobra (2008), Hutt e Speh (2011), Kotler e Keller (2012), Niver (2013), Elberse (2014), Gaspar et al. (2014), Mullin, Hardy e Sutton (2014).

## 2.1 MARKETING ESPORTIVO

Na definição utilizada pela *American Marketing Association* (2013) marketing é descrito como um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e entrega de valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo. "[...] O marketing foi desenvolvido para tornar supérfluo o esforço da venda", objetivando a facilitação das trocas entre fornecedor e cliente (KOTLER; KELLER, 2012, p. 5).

Conforme Cobra (2008), o papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o seu consumo que, por suas características intrínsecas, atenda às necessidades e desejos de determinadas pessoas, sua essência é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com objetivo de satisfazer necessidades e desejos.

Na visão de Kotler e Armstrong (2005, p. 3), o marketing é compreendido como "processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros".

Conceitualmente, *marketing* é qualquer estratégia utilizada para a promoção de algo, utilizado em qualquer tipo de negócio e empregado com o objetivo de facilitar o processo de venda, atrair novos clientes ou divulgar algo.

No contexto dos esportes, o *marketing* recebe a nomenclatura de "marketing esportivo" e possui a seguinte definição:

"Marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas para atender as necessidades e desejos de consumidores esportivos através do processo de trocas. O marketing esportivo se desenvolveu em duas principais vertentes: o marketing de produtos esportivos e serviços diretamente aos consumidores do esporte, e o marketing para outros consumidores e produtos industriais ou serviços através do uso de promoções esportivas." (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2014, p. 11).

Como citado pelos autores, o *marketing* esportivo é subdividido em duas vertentes por estudiosos: *marketing* do esporte e *marketing* nos esportes, são melhor conceituados por Niver (2013) que conceitua o primeiro como o anúncio e promoção de esportes como um todo, e o segundo como a utilização de um esporte ou figura esportiva para promover um produto.

O objetivo do *marketing* esportivo está direcionado ao estabelecimento de um diferencial capaz de aproximar o consumidor à imagem da marca e do produto com baixo risco, custo menor e margem de êxito ampliada (MELO NETO, 2003).

A utilização da marca relacionada ao time para a promoção de produtos já é utilizada por várias equipes esportivas, principalmente europeias, onde se destaca o clube inglês Manchester United Football Club, que é tratado como uma marca por seus dirigentes, segundo Elberse (2014), o valor de sua franquia em 2014 era de aproximadamente dois bilhões de dólares, fazendo dela não só a maior franquia de futebol do mundo, mas também a maior em esportes em geral, números que são refletidos dentro no campo, viabilizando uma consistência de resultados nos últimos 20 anos, devido à verba gerada pelo uso da marca, tornando-o assim, uma referência mundial no *marketing* esportivo.

Segundo os autores Morgan e Summers (2008) *apud* Gaspar *et al.* (2014), as principais características que tornam os produtos esportivos diferentes dos demais são basicamente a existência de alta oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte, a intangibilidade, efemeridade, subjetividade, perecibilidade, inseparabilidade, depender da experiência do consumidor; simultaneidade de produção e consumo; produto consumido publicamente, sendo que o nível de satisfação do consumidor é afetado pelo seu convívio

social; carência de controle sobre a composição do produto principal; terem apelo universal, atingindo amplamente diferentes aspectos e enfoques da vida pessoal do consumidor.

Segundo Gaspar *et al.* (2014) a aplicação do *marketing* esportivo no país é cada vez ascendente, visto que eventos representativos e de reconhecimento internacional tem tido o Brasil como sede de jogos, como aconteceu com a Copa do Mundo, em 2014 e Olimpíadas (2016), o que corrobora para a formulação de horizonte promissor nos próximos anos.

Quanto à aplicação de estratégias de *marketing* para a atração de novos torcedores, é válido notar que não atinge sua total eficácia se objetivar apenas um aumento no quadro associativo. Para que seja possível o estabelecimento de relação de longo prazo entre o clube e novos e atuais associados, é necessária a aplicação de estratégias conhecidas como "*marketing* de relacionamento", que visam justamente à atração e, principalmente, a retenção e manutenção do cliente.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Christopher, Payne e Ballantyne (2002), uma das características que diferem o *marketing* de relacionamento do *marketing*, é que o primeiro possui maior foco nas estratégias para reter os clientes. Parvatiyar e Sheth (2000), e Hutt e Speh (2011), complementam esta afirmação ao identificarem o objetivo do *marketing* de relacionamento como sendo o desenvolvimento e a manutenção de trocas bem-sucedidas com clientes e outros, com vista ao longo prazo, ou seja, é utilizada na busca pela lealdade e fidelidade do consumidor para com um produto ou empresa, para que no futuro haja a repetição contínua de trocas. Keller e Kotler (2012) corroboram com essa visão, caracterizando o *marketing* de relacionamento como uma ferramenta utilizada com o intuito de construir uma relação de longo prazo entre consumidor e fornecedor para que este possa lucrar e manter seu negócio.

O *marketing* de relacionamento no futebol busca integrar o associado ao cotidiano do clube, e sua satisfação deste tende a aumentar as chances de permanência no quadro social e garantir ao clube um aumento na sua renda variável. A valorização e reconhecimento do associado como patrimônio do clube estabelece fidelidade que independe dos resultados da equipe dentro de campo. A participação do associado no cotidiano da organização pode gerar um sentimento de relevância e lealdade para com o clube, já a entidade pode se beneficiar com a divulgação boca a boca proveniente desta satisfação.

## 2.3 LEALDADE

### 2.3.1 Histórico da lealdade

De acordo com Oliver (1999), a década de 1970 marcou o início da caracterização moderna de lealdade, começou a ser considerada não mais como apenas a sucessiva repetição de compra como era previamente qualificada, mas sim como uma atitude comportamental do cliente. Oliver (1999) também cita que na década de 1990 "começaram a surgir rachaduras na dinastia das pesquisas de satisfação", época em que as empresas passaram a relevar a lealdade nas decisões gerenciais devido a importância constatada na manutenção das relações de troca, motivando, por consequência, uma série de novos estudos sobre lealdade, cenário este, que se estende até os dias atuais.

### 2.3.2 Definição de lealdade

Oliver (1999) afirma que lealdade é um sentimento de profundo comprometimento do consumidor em comprar repetidas vezes um mesmo produto/serviço, de forma consistente no

futuro, mesmo sob influência de esforços de *marketing* com potencial para causar uma mudança de seu comportamento de compra. Neal (1999) é enfático ao afirmar que a lealdade é a proporção com que um cliente escolhe o mesmo produto ou serviço.

Tucker (1964) acredita que ao analisar-se a lealdade não se deve levar em consideração o que o consumidor pensa, afirma que o seu comportamento é a declaração completa do que é lealdade à marca.

Na percepção de Oliver (1999), a lealdade é dividida em quatro estágios, onde os três primeiros são características de um consumidor atitudinal e a última é a de um comportamental:

- Lealdade Cognitiva: Primeira fase da lealdade, onde os atributos do produto disponíveis ao consumidor indicam qual marca é preferível à suas alternativas. Neste estado de consumo, a transação é rotineira, assim sendo, não há uma mensuração da satisfação.
- Lealdade Afetiva: Segundo estágio da lealdade, relacionado à simpatia com a marca, é desenvolvido através de constante acúmulo de situações de uso satisfatórias. Enquanto que a cognição é diretamente alvo de contra argumentação, a afeição não é facilmente removida. Entretanto, assim como a cognitiva, esta forma de lealdade continua sujeita a troca.
- Lealdade Conativa: Terceira fase da lealdade, relacionada à motivação, é alcançado após repetidos episódios de afeição bem-sucedidas em relação à marca. Conação, por definição, implica em um compromisso de recompra de uma marca específica.
- Ação: Mais profundo dos estágios de lealdade, é relacionado à ação de recomprar, é alcançado quando há no consumidor um desejo de sobrepor quaisquer obstáculos que possam prevenir o ato da compra.

Para Wakefield e Sloan (1995) a lealdade nos esportes é definida como uma devoção com um time, que se desenvolve ao longo do tempo. Ainda para estes autores, um torcedor leal não abandonará o clube, mesmo após sucessivos casos de insatisfação.

A lealdade do torcedor é concretizada na associação entre ele e o clube, a demonstração máxima de fidelidade de um consumidor esportivo. Ao firmar a associação, o clube terá garantia de que o seu consumidor terá maior presença dentro do estádio, compartilhará parte da sua renda de forma fixa para com a organização e divulgará, mesmo que involuntariamente, a marca do clube.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa está definida através de uma abordagem quantitativa e qualitativa, desenvolvida através de estudo de caso de caráter descritivo e de pesquisa levantamento. Para obtenção dos dados e informações, esta ocorreu através de uma pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário com 181 sócios torcedores e realização de entrevistas com três dirigentes do clube Grêmio Esportivo Brasil.

Na pesquisa qualitativa “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26) enquanto que na abordagem quantitativa se “considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2016, p. 26-27).

Com relação aos instrumentos de coletas de dados, estes consistiram em entrevistas e aplicação de questionários. Segundo Gil (2008, p. 109), a entrevista trata de “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Já o questionário, representa “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com

propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimento, [...] presente ou passado, etc." (GIL, 2008, p. 121).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em Pelotas/RS, cidade sede do clube, nos meses de abril e maio de 2016, com três dirigentes Grêmio Esportivo Brasil: dois ex-presidentes e atualmente dirigentes relacionados as áreas de *marketing* e setor jurídico da agremiação e um dirigente ligado a comunicação do clube, ambos referenciados na descrição de dados por E1, E2 e E3. As questões foram elaboradas com intuito de identificar as estratégias de *marketing* de relacionamento empregadas pelo clube para atração de novos associados e com o fim de permitir a comparação entre as respostas dos sócios torcedores. É válido mencionar que as entrevistas foram gravadas em recurso multimídia, tendo duração de aproximadamente 52 (cinquenta e dois) minutos e transcritas para realização da triangulação dos dados.

Já o questionário de caráter quantitativo composto por 15 questões foi aplicado a uma amostra de 181 sócios torcedores do clube selecionados aleatoriamente via *Internet*, através da ferramenta *Google Forms*, durante o mês de maio de 2016. Considerou-se nível de confiança de 95%, com margem de erro de 7,15%, em um universo de cerca de 5.000 associados, com vista a analisar os motivos que levaram os torcedores a associarem ao clube. Salienta-se que o instrumento foi previamente testado sob uma amostra intencional de 10 sócios torcedores conhecidos pelos autores. O objetivo da realização do teste foi de avaliar o tempo de resposta dos sócios e receber *feedback* em relação dos mesmos em relação à qualidade e complexidade das questões, além de identificar possíveis erros. Validado, o instrumento foi submetido à resposta pela população da amostra.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados o contexto histórico da organização, objeto de estudo, o clube esportivo Grêmio Esportivo Brasil, bem como os dados da pesquisa e principais inferências, distribuídos em duas subseções.

##### 4.1 O CLUBE NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES

Fundado em 7 de setembro de 1911 com o nome de Grêmio Sportivo Brasil na cidade de Pelotas/RS por Breno Corrêa da Silva e Salustiano Brito, o clube é conhecido nacionalmente como "Xavante" (apelido que deu origem à mascote do clube, um índio Xavante), é conhecido, também, como "Rubro-Negro", em referência as cores vermelha e preta, predominantes no seu uniforme.

O clube acumulou relevantes feitos durante sua história, como ter sido o primeiro campeão gaúcho, em 1919, sobre o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense na capital gaúcha, por derrotar em 1950 a seleção uruguaia que viria ser a campeã mundial deste mesmo ano, e ter alcançado o terceiro lugar no campeonato brasileiro de 1985, após eliminar nas quartas de final o Clube de Regatas do Flamengo, campeão brasileiro de 1983 e comandado em campo pelo jogador Zico, maior jogador da história do clube carioca. Atualmente, o clube é mais reconhecido em âmbito nacional pela paixão de sua torcida pelo clube, que o apoia em quaisquer circunstâncias.

Em 15 de janeiro de 2009, porém, o clube ficou marcado por um acidente com o ônibus da delegação, que vitimou o preparador físico Giovani Guimarães, os jogadores Régis Gouveia e o maior ídolo e artilheiro da história do clube, o uruguaio Claudio Milar. O acidente, que abalou o país, desestruturou o clube, que foi rebaixado para a segunda divisão do campeonato gaúcho naquele ano, retornando à elite do estadual apenas em 2014, desde então, o clube tem conquistado consecutivas ascensões, chegando atualmente a segunda

divisão do campeonato nacional de futebol e mantendo-se na primeira divisão do campeonato estadual.

Segundo dados divulgados pela própria organização, em junho de 2016, o clube contava com 5.000 associados, dos quais 91,8% estão adimplentes. O entrevistado E3 acredita que o decréscimo no número de associados nos últimos anos, devem-se basicamente a três fatores: a crise econômica pela qual passa o país, a interdição de parte do estádio desde fevereiro de 2015 e a maior facilidade, comodidade e menor custo de assistir os jogos pela televisão.

E2 e E3 acreditam que o quadro social oscila em função, principalmente do desempenho do clube nos campeonatos estadual ou nacional, afirmando, inclusive que não se relaciona a estratégias aplicadas com o objetivo de fidelizar o associado. Os entrevistados enfatizaram que a evolução nos últimos dois anos se deu por conta do desempenho positivo do clube.

Na percepção de E2 essa relação deveria ser diferente, e que o clube poderia tentar diminuir a dependência dos resultados para manter seu quadro sócio torcedor. Ficou claro na entrevista o posicionamento dos entrevistados E2 e E3 em acreditar que é necessário que o clube formule novas estratégias que mostrem o valor da associação aos torcedores.

O clube possui quatro modalidades de sócio torcedores: (1) a modalidade "Sócio Xavante Torcedor", cuja contribuição é de R\$ 60,00 (sessenta reais) mensais, sendo voltada para os torcedores que buscam o acesso aos jogos por um valor menor que o cobrado pelo ingresso; (2) o "Sócio Xavante Sempre", com mensalidade de R\$ 50,00 (cinquenta reais), indicada para torcedores menores de 18 anos; (3) o "Sócio Xavante Cadeira Cativa" com a taxa de R\$ 130,00 (cento e trinta reais) mensais, que garante acesso às cadeiras sociais do estádio em dias de jogos e (4) o "Sócio Xavante Colaborador" no valor de R\$ 19,90 (dezenove reais e noventa centavos) mensais, que dá a possibilidade ao associado de utilizar as vantagens e promoções oferecidos pelo plano, porém não possibilita o livre acesso ao estádio em dias de jogos.

No que diz respeito a percepção dos dirigentes a respeito do *marketing* de relacionamento, o Quadro 1 apresenta os achados dos entrevistados.

Quadro 1 – Percepção dos entrevistados acerca do *marketing* de relacionamento

Entrevistados	Visão dos entrevistados
E1	[...] <i>marketing</i> de relacionamento são todas ações que o clube vai fazer pra [...] atingir seu público-alvo. [...] é fazer com que o clube se relacione com o seu público alvo. [...] estratégias que o clube vai adotar principalmente [...] pra apresentar a instituição perante seus públicos interessados. [...] forma com que o clube vai se organizar e cuidar da sua imagem.
E2	Acho que o <i>marketing</i> de relacionamento está diretamente ligado ao chamamento do sócio pra esse quadro associativo, a relação do clube com os sócios e principalmente o que a gente (o clube) tem a oferecer pros sócios além do resultado de campo, a presença nas partidas, óbvio, que a princípio, no meu entendimento é o que mantém o quadro de sócios hoje, [...] acho que a gente (clube) tinha que trabalhar mais pra que o sócio não estivesse lá como [...] está hoje, dependendo quase que exclusivamente do resultado de jogo. [...] Do que existe do quadro social, a grande maioria veio do resultado dentro de campo, quando na verdade, o resultado dentro de campo deveria vir embalado por um quadro de sócios forte.
E3	A percepção que eu tenho de <i>marketing</i> de relacionamento não está envolvendo só o Brasil (clube), mas minha atividade profissional que eu exerço há mais de 26 anos... Eu acho que hoje o mercado com a crise atual ele exige que tu vás além de criar uma peça criativa, que tu vás além de criar uma publicidade boa, tem que ter um comprometimento primeiro com o resultado do cliente que tu atende... Eu acho que hoje o <i>network</i> que é mais ou menos isso é

	um grande diferencial no sentido de te agregar valor, numa oportunidade, numa negociação e ter uma oportunidade de compra ou venda. Eu enxergo o relacionamento como o principal fator hoje direcionado até mesmo no <i>marketing</i> pra que tu possas através desse <i>network</i> que tu crias com diversos segmentos e diversas pessoas que possas atingir o objetivo. Acho que isso tem uma importância, principalmente no mercado atual.
--	--

Fonte: os autores (2016).

Através da análise do Quadro 1, percebe-se que a percepção de E2 acerca de *marketing* de relacionamento mais se aproxima dos achados de Parvatiyar e Sheth (2000) e Hutt e Speh (2011). Já a visão de E1 é mais genérica e apresenta um conceito mais voltado para os conceitos centrais do *marketing* (KOTLER; ARMSTRONG, 2005). No caso de E3, percebeu-se que o entrevistado não conseguiu formular uma conceituação consistente acerca do tema e sua percepção não convergiu com os estudos dos autores basilares.

Quadro 2 – Estratégias de *marketing* e ações voltadas para relacionamento desenvolvidas pelo clube

Entrevistados	Visão dos entrevistados
E1	Principal delas [...] sites e rede social, investe também em campanhas publicitárias nos veículos convencionais. [...] as estratégias de marketing [...] são voltadas [...] pro torcedor ter o entendimento de que ele sócio garante uma renda mensal que vai viabilizar os investimentos que o clube tem feito nos últimos anos. [...] o associado paga 60 reais por mês e o valor do ingresso também é 60 reais, então com uma mensalidade ele assiste quatro jogos e com um ingresso ele assiste um só, então é uma questão de custo-benefício pro torcedor e pro clube. [...] fazer com que o associado compreenda que ele [...] quem vai manter o clube com seu funcionamento financeiro de uma forma [...] menos deficitária.
E2	Acho que muito do que nós (clube) tivemos de acréscimo no quadro associativo vem do resultado dentro de campo. Não acredito que aja um percentual significativo de adesões de associados em razão de estratégias de marketing. Com a chegada do “X” (responsável pelo departamento de <i>marketing</i> e proprietário da empresa terceirizada) muita coisa melhorou [...] em relação ao relacionamento, ao contato com os sócios através de redes sociais, pelo site do clube, uma mala direta que é feita através do cadastro que tem para informações. [...] Me parece que ainda falta alguma coisa que chame o associado além do resultado de campo.
E3	Aproximar o torcedor através da paixão dele, despertando a paixão dele pelo clube com promoções que ele tenha oportunidade de ter um ganho. [...] Tu buscando promoções, coisas que incentivem ele a associar-se, mas principalmente resgatar a paixão dele pelo clube é um diferencial em um momento que não tá ganhando dentro de campo, porque quando tu tá ganhando dentro de campo, tudo flui ao natural, agora quando tu não tá ganhando, tem que buscar mecanismos pra que se associado te ajude.  Nós temos as redes sociais, que propiciam uma interatividade quase diária com o torcedor.

Fonte: os autores (2016).

Ao serem questionados sobre as estratégias de *marketing* utilizadas pelo clube, conforme demonstra no Quadro 2, E1 e E3 citaram que a principal estratégia utilizada pelo clube atualmente é a interatividade com o torcedor através de redes sociais. E1 cita, ainda, que são utilizados os meios de comunicação tradicional para divulgação (rádio, jornais e televisão) e E2 informa que é realizada mala direta com a utilização dos dados dos torcedores, obtidos no momento da associação.

As estratégias de *marketing* do clube são formuladas por uma empresa terceirizada, que presta serviço de promoção gratuito ao o clube sob contrato, como informam E2 e E3. O entrevistado E1 cita que o clube possui um departamento de *marketing*, cujo proprietário da

organização terceirizada faz parte. Os entrevistados E1 e E3 afirmaram que o departamento de *marketing* do clube também recebe ideias originadas de outros setores do clube e de torcedores, cabendo à empresa terceirizada o aperfeiçoamento de tais ideias, cabendo aos departamentos de *marketing* e administrativo acatá-las, implementá-las ou não.

Segundo E1, as estratégias de *marketing* aplicadas atualmente pelo clube são feitas de forma generalizada, mas acredita que seriam mais efetivas se fossem segmentadas. O entrevistado E2 corrobora com esta visão ao afirmar que a análise do perfil socioeconômico do associado poderia gerar melhorias nas estratégias de *marketing* do clube, assim como a utilização de pesquisas para mensurar a satisfação do sócio torcedor. Estas afirmações vão de encontro ao pensamento de E3, que julga que as estratégias devem ser formuladas de forma generalizada, sem traçar perfil algum do associado.

Quanto ao sistema de informação mercadológica (SIM), todos entrevistados ratificaram que há um banco de dados com informações básicas acerca do associado, que são adquiridas através do preenchimento da ficha cadastral no momento da associação. Segundo E2 e E3, tais informações são utilizadas para o envio de promoções para os associados via mala direta e para contato com o mesmo. O entrevistado E1 acredita que os dados advindos do banco cadastral do associado possam traçar o perfil do associado, mas tais dados ainda não são utilizados com esta finalidade. E3 informa que o clube não faz pesquisas para traçar o perfil do associado por falta de recurso financeiro, impedindo-o de contratar uma empresa para realizar esta pesquisa. Para o entrevistado, o clube encontra-se em uma situação financeira difícil, porém, no futuro, caso o clube estabilize suas finanças, considera imprescindível a realização de tais pesquisas.

Quadro 3 – Monitoramento das ações de *marketing* versus a satisfação dos sócios torcedores

Entrevistados	Visão dos entrevistados
E1	Não faz, nunca vi, nem tive acesso a nada disso daí, não sei se o “X” (responsável pelo departamento de <i>marketing</i> e proprietário da empresa terceirizada, prestadora de serviço nessa área) faz externamente, mas aqui no clube desde que eu estou [...] inserido no departamento de <i>marketing</i> para dar um auxílio, não se tem nada formal com dados estatísticos.
E2	Eu acredito que não seja feito, que é muito mais feita pela amostragem de manifestação em rede social, de contato direto com público e torcedor, mas com certeza alguma coisa nesse sentido é feita pela “Empresa Y” (empresa terceirizada da área de <i>marketing</i> que presta serviços ao clube), até pra saber o público que tá sendo atingido e de que forma poderia satisfazer ou melhorar o relacionamento do clube com isso.
E3	Sim, pela própria participação de “X”. Hoje dentro dessa tentativa de uma gestão profissional, tem uma pessoa lá (no clube) que faz essa [...] análise, esse monitoramento que nos passa diariamente e a gente age como um fiscal.

Fonte: os autores (2016).

De acordo com a análise do Quadro 3, segundo o entrevistado E3 há a mensuração da satisfação dos associados para com as estratégias de *marketing* aplicadas por parte de um setor interno do clube, que repassa tais informações para a empresa terceirizada a cargo do *marketing* do clube para analisá-las. Os entrevistados são unânimes em citar que o clube não avalia de maneira formal a efetividade das estratégias, até pela carência de realizar levantamento das expectativas dos sócios torcedores.

Segundo E2 e E3, há a mensuração de maneira informal na variação do tamanho do quadro social, através da análise dos dados contidos no cadastro geral. E1 confirma esta informação. Menciona, ainda, que é impossível quantificar de maneira exata o número de

torcedores do clube, inviabilizando o emprego de algum método estatístico para avaliação da variação do quadro social e de dados respectivos à conversão dos torcedores. Essa percepção e sem o uso de pesquisa de marketing torna frágil a efetividade das estratégias de *marketing* no processo de tomada de decisões gerenciais. (KOTLER; ARMSTRONG, 2005).

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS

Em relação à caracterização da amostra composta por 181 respondentes, sócio torcedores do clube Grêmio Esportivo Brasil, 76% são do sexo masculino e 24% do sexo feminino. Da população amostral selecionada aleatoriamente, a maioria, 33%, dos respondentes são jovens com idade entre 18 e 24 anos de idade. Os demais respondentes foram assim organizados, segundo faixa etária: 8%, menores de 18 anos, 19% entre 25 e 30, 21% têm idade entre 31 e 40 anos, 9% entre 41 e 50 e 10% possuem mais de 50 anos.

Quanto à modalidade sócio torcedor, 75% pertencem a classificação "Sócio Xavante Torcedor", com mensalidade de R\$ 60,00; 14% "Sócio Xavante Sempre"; 10% "Sócio Xavante Cadeira Cativa" e apenas 1% "Sócio Xavante Colaborador", com mensalidade de R\$ 19,90.

Quadro 4 - Motivos que levaram os torcedores a se tornarem associados

Motivos que levaram os torcedores a se tornarem associados											
Itens da escala	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Média
	1		2		3		4		5		
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	
Se tornou sócio, pois considera que ir ao estádio é uma boa opção de lazer	9	5,0%	6	3,3%	22	12,2 %	55	30,4 %	89	49,2 %	4,15
Se tornou sócio por influência de terceiros	68	37,6%	50	27,6 %	21	11,6 %	30	16,6 %	12	6,6%	2,27
Se tornou sócio para participar da torcida	48	26,5%	32	17,7 %	22	12,2 %	33	18,2 %	46	25,4 %	2,98
Se tornou sócio por influência da mídia	111	61,3%	46	25,4 %	15	8,3%	5	2,8%	4	2,2%	1,59
Se tornou sócio para assistir jogadores de sucesso	82	45,3%	35	19,3 %	40	22,1 %	15	8,3%	9	5,0%	2,08
Se tornou sócio para assistir competições nacionais	64	35,4%	31	17,1 %	34	18,8 %	31	17,1 %	21	11,6 %	2,52
Se tornou sócio pelo momento do clube	110	60,8%	39	21,5 %	17	9,4%	12	6,6%	3	1,7%	1,67
Se tornou acesso para ter acesso livre aos jogos	16	8,8%	12	6,6%	12	6,6%	47	26,0 %	94	51,9 %	4,06
Se tornou sócio para ajudar financeiramente o clube	3	1,7%	3	1,7%	8	4,4%	32	17,7 %	135	74,6 %	4,62
Se tornou sócio, pois considera que o valor da mensalidade compensa mais que o do ingresso	20	11,0%	15	8,3%	24	13,3 %	51	28,2 %	71	39,2 %	3,76

Fonte: os autores (2016).

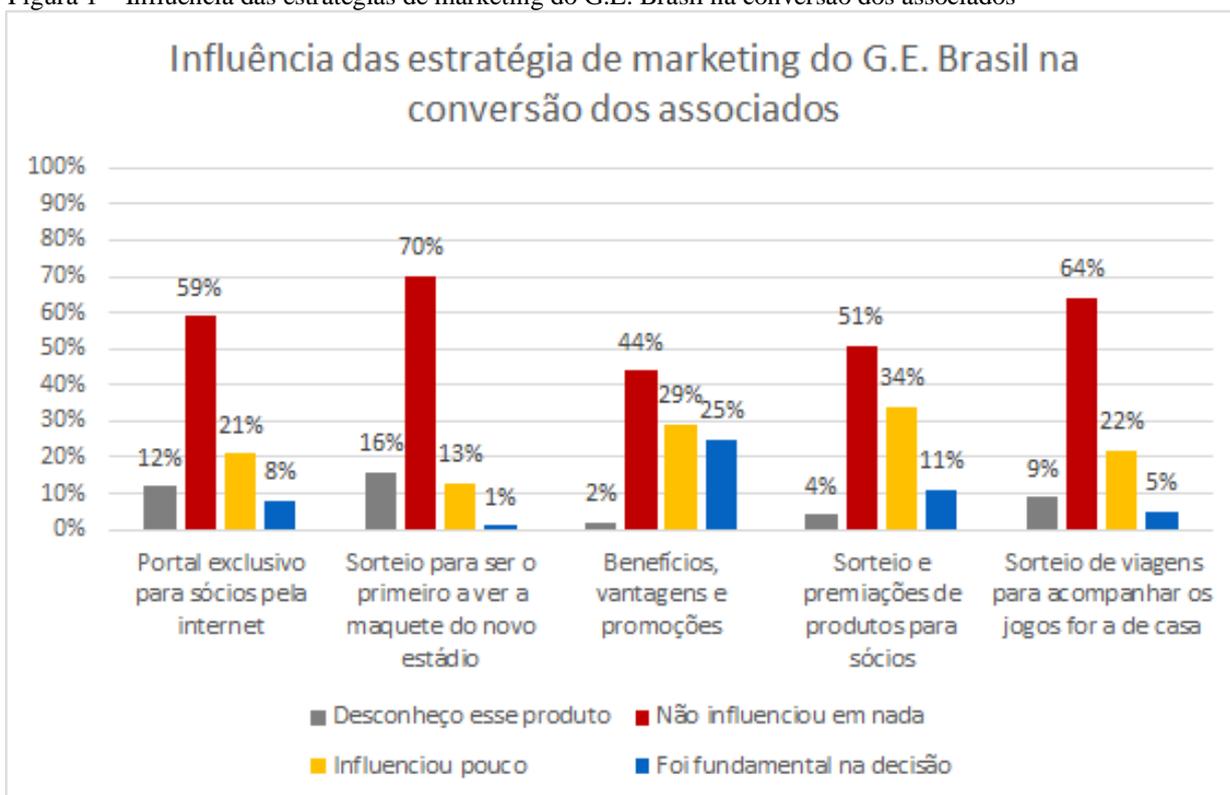
Em relação ao tempo de associação, 42% estão associados há mais de seis anos, dado que revela a fidelidade quase metade da torcida, mesmo com os maus resultados da equipe entre 2009 e 2012; 33% são associados de um a três anos, período que condiz com o acesso à terceira divisão do campeonato nacional e aos terceiros lugares alcançados no campeonato estadual de 2014 e 2015; 22% se tornaram associados entre três e seis anos atrás, período em que o clube ascendeu à primeira divisão do estadual e apenas 3% são associados há menos de um ano, mostrando que o acesso à segunda divisão nos jogos nacionais pouco impactou no quadro social, diferentemente da percepção dos entrevistados.

A partir da análise das frequências, apresentados no Quadro 4 foi possível identificar que apenas quatro quesitos ficaram abaixo da média aritmética. Os resultados demonstram que a maior média é relacionada a um benefício ao clube “Se tornou sócio para ajudar financeiramente o clube” (média 4,62), em sequência, os três maiores quesitos são relacionados a benefícios ao próprio associado: “Se tornou sócio, pois considera ir ao estádio uma boa opção de lazer” (média 4,15), “Se tornou sócio para ter livre acesso ao estádio” (média 4,06) e “Se tornou sócio, pois considera que o valor da mensalidade compensa mais que o do ingresso” (média 3,76). Os quesitos de menor média, “Se tornou sócio por influência da mídia” e “Se tornou sócio pelo momento do clube” demonstram a aversão dos associados a serem enquadrados em características que são normalmente designadas aos torcedores atitudinais.

Um dado curioso é constatado referente à alternativa "Se tornou sócio por influência de terceiros", onde 65% do total de associados considerarem que não foram influenciados por terceiros na sua decisão de tornarem associados. Ao mesmo tempo, percebeu uma contradição na pesquisa, pois destes, 68% responderam na pesquisa as opções "Familiar" ou "Amigo", o que torna suas respostas contraditórias, dado que suporta a teoria de que torcedores consideram nesta hipótese um caráter pejorativo, tendo aversão a qualquer indício que possa os caracterizar como torcedores atitudinais, mesmo que seja uma verdade.

Vale destacar que 82% dos associados responderam que não houve influência por parte dos resultados do clube nos gramados e apenas 9% consideram que isto os influenciou de alguma maneira na decisão de tornarem-se associados.

Figura 1 – Influência das estratégias de marketing do G.E. Brasil na conversão dos associados



Fonte: Autores (2016)

Entre as estratégias de *marketing* de relacionamento analisadas, foi constatado que o maior percentual de associados considera que não sofreu influência destas em sua decisão de associar-se. Entre as estratégias analisadas, destaca-se "Benefícios, vantagens e promoções", onde a parcela que sofreu influência desta ação foi de 25% que a consideram como fundamental e 29% que responderam que houve alguma influência, contra 44% que afirmaram não ter sofrido influência alguma. Os entrevistados E2 e E3 estão cientes da importância desta ação, pois comentaram que oferecer descontos em redes parceiras é uma estratégia necessária para valorizar o plano de sócio, para que o clube não se torne dependente exclusivamente dos resultados dentro de campo para a retenção dos associados.

Através do exposto, é identificado que uma parcela dos associados desconhece as ações de *marketing* empregadas pelo clube que a eles são direcionadas, isto ocorre devido ao clube não realizar pesquisas de satisfação dos associados e de efetividade das estratégias, como confirmado pelos dirigentes, impedindo-o de tomar conhecimento de tal fato. É demonstrado, também, nos dados expostos que caso o clube utilize as estratégias analisadas com vista à conversão dos torcedores, as mesmas não estão sendo efetivas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com os objetivos de analisar os métodos de *marketing* de relacionamento atualmente empregados pelo Grêmio Esportivo Brasil, com vista a avaliar os efeitos na conversão dos torcedores em associados, avaliar os efeitos que a aplicação do *marketing* de relacionamento pode gerar na retenção dos associados, e verificar a efetividade das estratégias utilizadas na transformação dos torcedores atitudinais em torcedores comportamentais. Através da análise dos dados obtidos, é considerado que ambos objetivos foram alcançados.

Foi constatado que o clube passa atualmente por uma fase de profissionalização, que afeta o seu departamento de *marketing*, que se encontra em fase de estruturação e aplicando estratégias de *marketing* de forma profissionalizada, embora incipiente, apesar da consciência dos dirigentes acerca da importância destas para a retenção dos associados. Percebe-se ainda que o clube sofre influência negativa pela escassez de recursos financeiros e espaço físico atual, impedindo-os de dar um maior foco na formulação e aplicação de novas estratégias.

Foi constatado que as estratégias de *marketing* atualmente adotadas pelo clube não apresentam expressão no que tange a influenciar o comportamento dos torcedores na decisão de associar-se, o que sugere que cabe a principal motivação para tornar-se sócio o sentimento de lealdade ao clube. Porém, frisa-se que as estratégias de *marketing* se fazem relevantes no intuito de criar valor ao plano societário.

O clube possui um quadro de sócios torcedores representativo com mais de seis anos de associação (cerca da metade dos torcedores totais), demonstrando grande fidelidade para com a organização, podendo incluir tais torcedores à fase de "ação" proposta por Oliver (1999), estágio mais profundo da lealdade.

Os resultados obtidos foram relevantes para se ter uma percepção da relevância do *marketing* de relacionamento dada pela direção, para identificar as estratégias que realmente estão sendo empregadas atualmente e para avaliar a percepção do associado quanto a este fenômeno. Na prática, esta pesquisa se faz relevante para o clube, pois demonstra os motivos que levam um torcedor a associar-se e traça um perfil do associado do clube.

As limitações de estudo se dá pela carência de dados secundários robustos acerca de dados demográficos e psicográficos dos sócios torcedores e pela escassez de estudos preliminares com o clube.

Recomenda-se para estudo futuros, a proposição de modelos de estratégias de *marketing* ao clube, visto que percebe pouca experiência dos dirigentes em relação à temática, bem como a realização de levantamento de dados de cunho psicográficos dos torcedores. Além disso, sugere-se a aplicação do estudo em amostras potencialmente maiores, com uso de recursos e técnicas estatísticas mais robustas, de forma a contribuir a avanços na pesquisa de forma comparativa, inclusive, entre clubes da região. Outra possibilidade é a inserção de outros *stakeholders* na pesquisa, a citar potenciais torcedores, formadores de opinião, membros da comunidade local, a fim de realizar amplo diagnóstico da realidade acerca da gestão do relacionamento do clube frente aos torcedores.

## REFERÊNCIAS

- American Marketing Association. **Definition of Marketing**, 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org>>. Acesso em 11 nov. 2015.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Campus, 2009.
- CRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. **Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value**. Burlington: Elsevier, 2002.
- ELBERSE, Anita. **Blockbusters: Como construir produtos vencedores no negócio do entretenimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GASPAR, M. A.; MORAIS, D. M. G.; VALLADA JÚNIOR, A. C.; DEBIA, C. A. **Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KAUARK, Fabiana S.; MANHÃES, Fernanda C.; MEDEIROS, Carlos H. **Metodologia da Pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KELLER, Levin L.; KOTLER, Philip. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9a Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2005.
- MELO NETO, Francisco P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.
- MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Sport Marketing**. Champaign: Human Kinetics, 2014.

NEAL, William D. **Satisfaction is nice, but value drives loyalty**, Vol. 11, n° 1, 21-23p, 1999.

NIVER, Heather M. **Dream jobs in sports marketing**. New York: Rose Publishing Group, 2013.

OLIVER, Richard L. **Whence consumer loyalty?** Journal of Marketing, Vol. 63 - Special Issue, 33-44p, 1999.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000

TUCKER, W. T. **The Development of Brand Loyalty**. Journal of Marketing Research, Vol. 1 n° 3, 32-35p, 1964.

WAKEFIELD, Kirk L.; SLOAN, Hugh J. **The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance**. Journal of Sport Management, Vol. 9, 153-172p, 1995.