

# Marketing de Relacionamento como ferramenta do Marketing Esportivo: um estudo do Exército Gremista

Relationship Marketing as a tool of Sports Marketing:  
a study of Gremista Army

**Magnos Cassiano  
Casagrande**

Acadêmico de Publicidade e  
Propaganda (UFSM). Bolsista PET  
Comunicação Social (UFSM).

**Sandra Dalcul Depexe**

Mestre em Comunicação Midiática  
(UFSM). Professora Substituta do  
Departamento de Ciências da  
Comunicação (UFSM).

**Resumo:** O presente estudo analisa o projeto, intitulado *Exército Gremista*, criado pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense com intuito de realizar um cadastramento em massa dos torcedores gremistas. Através do projeto, o clube tem a oportunidade de melhor conhecer o seu torcedor, oferecer promoções e prospectá-lo como cliente. O torcedor, por sua vez, tem a oportunidade de participar de promoções e interagir de forma mais intensa com o clube. Para esse estudo de caso, foi utilizado como bases teóricas o marketing esportivo (STOTLAR, DUALIB, 2005; POZZI, 1998; SCHLOSSENBERG, 1996) e o marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2005; KANTER, 2001; BRETSKE, 2000). Para a condução da pesquisa utilizou-se pesquisa bibliográfica e questionário, este, aplicado a Arci Caetano, Gerente de Eventos do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e um dos profissionais responsável pelo *Exército Gremista*. Em menos de um ano há mais de 235.000 cadastrados, o que mostra a importância da atuação do marketing esportivo bem como da utilização do marketing de relacionamento para um clube de futebol.

**Palavras-chave:** Marketing Esportivo; Marketing de Relacionamento; Exército Gremista.

**Abstract:** This study analyzes the project entitled *Gremista Army*, created by Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense with the purpose of conducting a mass registration of gremistas fans. Through the project, the club has the opportunity to better know their fans, offering promotions and listing them as costumers. Then, the fan in turn has the opportunity to participate in promotions and interact more intensively with the club. For this case study was used as the theoretical basis of sports marketing (Dualib and Stotler, 2005; Pozzi, 1998; Schlossenberg 1996) and relationship marketing (Gummesson, 2005, Kanter 2001; Bretske, 2000). To conduct the research used literature review and questionnaire, this applied to Arci Caetano, Events Manager Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense and an of professionals responsible for *Army Gremista*. In less than one year there are more than 235,000 registrations, which show the importance of the role of sports marketing and as well as the use of relationship marketing for a football club.

**Key Words:** Sports Marketing; Relationship Marketing; Gremista Army.

## 1 INTRODUÇÃO

Transformar o torcedor de um clube de futebol em cliente e consumidor dos seus artigos esportivos é uma ótima estratégia para aumentar os rendimentos financeiros da entidade esportiva. Entretanto, são poucos clubes no Brasil que conseguem colocar em prática programas voltados à relação com o seu torcedor, com o uso de estratégias direcionadas a fidelização do torcedor em cliente. De um lado, essa transformação remete a uma valorização do torcedor e, de outro, pode ser traduzida em formas de recompensá-lo por participar da vida do clube, consumir artigos esportivos, ir ao estádio para assistir aos jogos, etc. Evidentemente, o sucesso desses programas depende de esforços para a compreensão e adaptação de ações condizentes com o torcedor, isto é, não basta criar instrumentos de marketing, é preciso que o torcedor sinta-se engajado ao clube.

Nessa perspectiva o setor de marketing esportivo do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense buscou no marketing de relacionamento as bases para a criação de um projeto que visa conhecer seu torcedor, promover sua fidelização, transformá-lo em um sócio e cliente do clube: o *Exército Gremista*, objeto de estudo deste trabalho.

Embora diversos autores discutam frequentemente marketing esportivo poucos tratam do marketing de relacionamento no âmbito dos esportes. Araújo (2002), diz que a utilização do marketing esportivo ocorre com o objetivo de aumentar o reconhecimento com o público, reforçar a imagem corporativa e envolver a empresa com a comunidade. Já, o marketing de relacionamento é conceituado por Gummesson (2005. p.22) como “o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”. Dessa forma, o marketing de relacionamento

pode ser utilizado como uma ferramenta para o marketing esportivo, principalmente no tange o envolvimento da empresa com a comunidade. Levando em consideração que as pesquisas realizadas na área ainda são incipientes, esse trabalho visa abordar marketing esportivo e marketing de relacionamento através do *Exército Gremista*, um projeto que consegue unir essas duas vertentes.

Para dar sustentação à problemática central de analisar a utilização do marketing de relacionamento como ferramenta do marketing esportivo, o presente estudo tem como objetivos contextualizar o futebol brasileiro, abordar o marketing esportivo e o marketing de relacionamento, analisar a criação e a importância do *Exército Gremista* para o Grêmio e, finalmente, como o clube o utiliza para se aproximar de seu torcedor e, talvez, transformá-lo em cliente.

Faz-se necessário então um resgate histórico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, juntamente com a busca de informações a respeito da criação do *Exército Gremista* e das ações realizadas pelo clube através do projeto.

Em relação aos aspectos metodológicos do trabalho, se caracteriza sob forma de abordagem qualitativa, que segundo Maanen (1979), visa à descrição e decodificação de componentes dentro de um mundo complexo de significados, tendo por objetivo expressar e traduzir o sentido dos fenômenos do mundo social. Apesar de assumir o foco qualitativo, inclui uma esfera quantitativa, ao tratar de dados e valores numéricos sobre o *Exército Gremista*. Quanto às suas finalidades, o trabalho apresenta natureza descritiva, que segundo Gil (2002), objetiva a descrição de características de determinado fenômeno e também o estabelecimento de relações entre as variáveis do mesmo.

O método utilizado foi o estudo de caso, caracterizado por Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 224-225) como uma “análise intensiva e que é empreendida em uma ou várias organizações reais”. O estudo reuniu informações numerosas e detalhadas com intuito de aprender a totalidade de determinada situação. Como instrumentos para a realização da pesquisa, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionário. A pesquisa bibliográfica consiste no “conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado” (STUMPF, 2010, p.51) e foi realizada em livros, na busca das bases teóricas, em revistas do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e no *website* do clube e do *Exército Gremista* com intuito de encontrar informações que serviram para a análise realizada pelo estudo. Já o questionário foi aplicado via *e-mail* a Arci Caetano, Gerente de Eventos do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense com o intuito de buscar informações mais detalhadas sobre o *Exército Gremista*.

## 2 FUTEBOL E O MARKETING ESPORTIVO

O futebol é uma das maiores paixões mundiais, principalmente dos brasileiros, mexe com pessoas de todos os lugares. Para Helal (1990, p. 11), “o esporte é um fenômeno mundial que impregna profundamente a vida cotidiana do homem moderno”. Assim, deixou de ser apenas um esporte e transformou-se em um negócio lucrativo que movimentava altos valores financeiros. O futebol tornou-se conteúdo da mídia, algo espetacular, com emoção, ídolos, está

praticamente todas as horas do dia na Televisão, no Rádio, no Jornal, na Internet. No Brasil, conforme Arena Sports (2007), a indústria esportiva movimentou cerca de 31 bilhões de reais por ano, valor que representa 3,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e, esse montante cresce a cada temporada<sup>1</sup>. Segundo estudo<sup>2</sup> da auditoria Casual Auditores Independentes de São Paulo, o mercado brasileiro de clubes de futebol com maiores receitas em 2008 geraram 1, 418 bilhão de reais.

Apesar das altas cifras, no nosso país, o marketing esportivo já teve grandes evoluções, mas ainda caminha lentamente comparado a grandes clubes da Europa. Por lá, estádios praticamente lotados em todas as partidas, clubes que por vezes nem fazem uso de patrocínio em suas camisas, como é o caso do Barcelona da Espanha. Por aqui, o marketing esportivo surgiu timidamente em meados de 1940 e 1950, época de ascensão econômica brasileira quando diversas empresas internacionais começaram a atuar no país. Hoje, podemos dizer que o marketing esportivo vive uma fase mais consolidada, mas ainda tem muito a evoluir. As pesquisas na área ainda são incipientes, havendo, portanto, amplo território a ser explorado para mostrar o real valor do marketing esportivo e fomentar debate entre a teoria, o aprendizado e a prática.

Diversos autores debatem e formulam conceitos e pontos de vista sobre o tema. Para Melo Neto (2003), marketing esportivo é aquele praticado por entidades esportivas (clubes, ligas, federações e confederações) com o foco voltado para os produtos e os serviços. Stotlar e Dualib

<sup>1</sup> Temporada é o período de tempo no qual os jogos oficiais de uma determinada competição esportiva ocorrem. No caso do futebol brasileiro, a temporada começa com os Campeonatos Estaduais, no mês de Janeiro e termina com o Campeonato Nacional, no início do mês de Dezembro. Porém, na maioria dos países, especialmente os europeus, a temporada começa no mês de Agosto e termina no mês de Maio do próximo ano.

<sup>2</sup> Estudo realizado pela Casual Auditores Independentes, intitulado “Resultados – Exercício de 2008 – Receitas Geradas. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/variedade/pib-elite-futebol-desacelera-atinge-ineditos-r-1-4-bi-471968.shtml>> Acesso em: 22 abr.2010.

(2005) afirmam que o marketing esportivo é visto como o processo de projetar e implementar atividades para a produção, fixação de preços, promoções de um produto esportivo, a fim de satisfazer às necessidades ou aos desejos dos consumidores. Segundo Pozzi (1998), ele profissionaliza entidades esportivas e ajuda na realização de eventos esportivos mais organizados. Schlossenberg (1996, p. 01) diz que o marketing esportivo é “como as empresas distinguem-se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades”.

Trazendo esses conceitos para dentro de um clube de futebol, especialmente o apresentado por Stotlar e Dualib (2005), o marketing esportivo pode ser empregado na busca da melhor forma para atingir o consumidor, no caso o torcedor. Pois, a razão de existir o futebol é o torcedor, qual seria a graça de uma partida de futebol sem a presença do torcedor. Segundo Ferrari (2007), o torcedor sente a esperança de ver seu time marcar gols, vencer o jogo, e o medo e desapontamento da derrota ou de um jogo ruim. Ele sente orgulho de vestir a camisa do seu time. O torcedor é uma das principais personagens do futebol, tornando-se um consumidor dos artigos esportivos do clube de coração e, devido a isso, deve ganhar grande importância por parte das agremiações. Segundo Amir Somoggi<sup>3</sup>, o torcedor é um cliente esportivo. Em seu artigo *Esporte, Mídia e Entretenimento*<sup>4</sup>, ele deixa claro que o torcedor que vai ao jogo, compra ingressos com preços populares ou *Premium*, compra camisa oficial, DVD comemorativo, assina pacotes de *Pay Per View* (PPV)<sup>5</sup> e por isso:

Deve receber um serviço altamente qualificado, onde, além dos benefícios funcionais, os

serviços esportivos contenham outros benefícios intangíveis e complementares, cada vez mais relevantes para o consumidor esportivo como surpreendê-lo, diverti-lo, entusiasamá-lo, e que seja um canal para que o usuário expresse sua personalidade, fazendo com que a entidade estabeleça uma relação contínua através do oferecimento de experiências de consumo memoráveis, com um alto grau de satisfação e emoção do cliente esportivo. (SOMOGGI, 2007, s/p)

O torcedor é parte integrante de um clube de futebol, sem ele o esporte não existiria. Nos dias atuais um bom relacionamento com os torcedores é primordial para a manutenção de um clube de futebol. A satisfação do torcedor e, principalmente, a percepção de sua importância para o clube torna-o mais propenso a apoiar o clube financeiramente (compra de artigos esportivos) e não apenas moralmente (ir ao estádio para torcer).

### 3 MARKETING ESPORTIVO E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Atualmente o marketing esportivo está adotando vagarosamente o conceito de marketing de relacionamento, surgido nos anos 1990, devido à necessidade do mercado de reformular a relação entre empresa e consumidor. Mesmo que algumas ações no âmbito do relacionamento entre empresas e consumidores já fossem realizadas desde a era pré-industrial, o marketing de relacionamento passou a ganhar força no final do século XX. Tem por objetivo principal satisfazer os clientes já existentes e dessa forma estabelecer uma relação duradoura entre Instituição e público. Visa, em segundo plano, obter mais clientes, ou

3 Amir Somoggi é consultor e professor de marketing, gestão no esporte e marketing esportivo. Pós-Graduado em Direção de Marketing Estratégico de Entidades Esportivas pela Universidade de Barcelona, Espanha. Presta consultoria para empresas de auditorias de clubes, agências de marketing esportivo, patrocinadores e entidades esportivas.

4 Disponível em: <[www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)>. Acesso em: 20 abr. 2010.

5 *Pay Per View* (pagar para ver): é um sistema no qual os telespectadores podem adquirir uma determinada programação, pagando para assistir determinados eventos e programas.

seja, em primeiro lugar está a satisfação do cliente já existente. Dessa mesma forma pensa Grönroos (1997), ao dizer que o marketing de relacionamento é um processo que objetiva a satisfação, com lucro, das partes envolvidas.

Limeira (apud, DIAS, 2003, p. 301) trata o marketing de relacionamento como uma “estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. Com a criação de um forte relacionamento com os clientes, as empresas dão origem a situações lucrativas e estáveis. O relacionamento entre empresa e cliente deve ser um processo continuado, pois, segundo Myskiw (2009), é dessa forma que os benefícios e lucros virão para as empresas provedoras.

Kanter (2001) apresenta alguns aspectos que são fundamentais no relacionamento com o cliente:

- a) Conhecer profundamente o cliente;
- b) Transformar o cliente em sócio;
- c) Possibilitar que o cliente seja conhecido por todos os funcionários da empresa.

Uma das grandes vantagens apresentadas pelo marketing de relacionamento é possibilidade da utilização da estratégia de *Customer Relationship Management* – Gestão de Relacionamento com o Cliente - (CRM). O uso dessa ferramenta permite o desenvolvimento de estratégias de relacionamento que são voltadas aos clientes. Segundo Bretske (2000, p.28):

A estratégia de CRM dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, on-line e em tempo real, da mesma forma que os dados

de vendas e financeiros, e realizar as análises dos clientes de forma mais flexível.

Para Gummesson (2005, p. 22), “CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformado em aplicações práticas”, ou seja, através dele a empresa tem a oportunidade saber quem é seu cliente, aprimorar e estreitar a relação entre ambos. De acordo com Bretske (2000 p. 29), o objetivo do CRM “é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente”, dessa forma, a empresa pode fazer uso desses dados para tornar o cliente conhecido e cuidado por uma gama maior de pessoas de dentro da organização. A autora apresenta alguns benefícios em potencial do *Customer Relationship Management*: aumentar o conhecimento sobre o cliente, controlar várias informações sobre o cliente, reter e fidelizar os clientes, estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com clientes reais e potenciais e diminuir os custos da venda.

As empresas, no caso, o clube, devem conhecer seu cliente (torcedor), para direcionar melhor suas ações. Cabral (2006) trata o cliente como a “grande estrela”, pois conhecendo-o é que se decide o que pode e o que não deve ser feito para atingi-lo adequadamente. Nesse sentido que McKenna (1993) afirma que o objetivo maior do marketing de relacionamento é manter o cliente através da confiança, da credibilidade e da segurança transmitida pela empresa. Na mesma linha de pensamento, Marinho (2004)<sup>6</sup>, afirma que o conjunto de estratégias adotado pelo marketing de relacionamento visa “aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo”. Algo muito interessante que ocorre no mundo mercadológico

<sup>6</sup> Disponível em: <[www.hbtec.com.br/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=31](http://www.hbtec.com.br/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=31)> Acesso em: 26 abr. 2010.

é que os clientes satisfeitos espalham a sua satisfação para outras pessoas, o que ajuda na construção de uma boa reputação para a empresa. Mas vale uma ressalva, o mesmo ocorre quando o cliente não fica satisfeito com alguma situação.

Na questão de relacionamento com o torcedor, as duas principais equipes de futebol do Estado do Rio Grande do Sul são modelos para as demais do Brasil. A dupla Gre-Nal<sup>7</sup> conseguiu criar programas que aumentam a relação entre clube e torcedor e que promovem a fidelização do mesmo. Segundo Trein (2009)<sup>8</sup>, a dupla Gre-Nal vem se destacando e estão ampliando o trabalho em cima de ações de marketing esportivo juntos aos seus departamentos e, os modelos aqui usados são copiados no resto do país.

O Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre, antes da criação do *Exército Gremista*, realizava poucas ações que promoviam um maior relacionamento entre clube e torcedor, apenas ações em dia de jogo, como sócio-aniversariantes entrando em campo e conversas com a diretoria, por exemplo. O sócio gremista, que paga sua mensalidade regularmente tem direito a descontos em algumas redes de farmácias (Pavel), educação (Rede de Ensino Desportivo), fitness (Rede Fitness Academias), desconto com TV a cabo (NET), planos de saúde (Unimed, Radicom e Sprevi), nas Lojas Grêmio Mania e Colombo, em Agência de Turismo (PortoTravel Turismo), cinema (GNC Cinemas), escola de idiomas (Yázigi), além de cursos de extensão, pré-vestibulares e na Bilheteria do Estádio Olímpico Monumental (GRÊMIO, 2010). Em relação ao torcedor que não é sócio as ações realizadas eram praticamente nulas. Dessa forma, lançou no ano de 2009, o *Exército Gremista*, caso que será estudado e

detalhado a seguir.

#### 4 MAIS DE CEM ANOS DE GLÓRIA TENS IMORTAL TRICOLOR

O Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre (Grêmio F.B.P.A), um dos maiores e mais tradicionais clubes esportivos do Brasil, nasceu, segundo o *website* do clube<sup>9</sup>, “de uma bola, como um clube predestinado as maiores glórias”. A trajetória do clube começou quando Cândido Dias da Silva, comerciante vindo da cidade de Sorocaba, interior de São Paulo, chegou ao Estado juntamente com sua bola de futebol, uma das primeiras da capital gaúcha.

Segundo Bueno (2005), no dia de 07 de setembro de 1903, a equipe mais antiga do futebol brasileiro ainda em atividade, o Sport Club Rio Grande, que era formada por ingleses e alemães, fez uma exibição na cidade de Porto Alegre, após ter sido convidada. O campo da várzea lotou de expectadores e lá estava Cândido Dias, acompanhado de sua bola. Em determinado momento da exibição, a bola do time de Rio Grande acabou esvaziando, desapontando todos que lá estavam. Cândido prontamente emprestou a sua, para que a apresentação pudesse chegar ao final. Como recompensa, ouviu dos jogadores algumas lições sobre o futebol e também recebeu informações de como fundar um clube.

Não demorou muito para Cândido formar seu time de futebol. Oito dias após o encontro com o Sport Club Rio Grande, no dia 15 de setembro de 1903 foi fundado o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. A reunião de fundação ocorreu entre 32 rapazes no extinto Salão Grau, restaurante de um Hotel da antiga Rua 15 de Novembro. Ali

<sup>7</sup> Gre-Nal. Termo utilizado para citar as duas equipes de forma conjunta, Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (Gre) e Sport Club Internacional (Nal). Também é o nome do clássico disputado pelas duas equipes.

<sup>8</sup> Fernando Trein é Administrador, Professor da ESPM – RS e diretor da Victory Sport Marketing.

<sup>9</sup> Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. Disponível em: <www.gremio.net> Acesso em: 28 abr. 2010.

começava a história de um clube vencedor e capaz de superar todos os desafios. No mesmo dia foi eleito o primeiro presidente do clube, Carlos Luiz Bohrer. O primeiro jogo da equipe foi contra o Fussball Club Porto Alegre, vencido pelo tricolor<sup>10</sup> por um a zero, que rendeu para o clube a Taça WanderPress. As primeiras cores do clube foram o havana (alaranjado) e o azul, mas não demorou muito para o uniforme adquirir as cores que possui hoje: azul, preto e branco. (BUENO, 2005)

Até o ano de 1936, o Grêmio F.B.P.A passou por uma fase amadora, nesse período construiu o Estádio da Baixada (1904), ajudou a criar a Liga de Clubes de Porto Alegre (1910) e conquistou diversos campeonatos. A partir de 1937, o profissionalismo chegou ao futebol ao Rio Grande do Sul. Em 1940, foi adotado pelo tricolor com a Criação do Conselho Nacional de Desportos. No dia 19 de setembro de 1954, o Grêmio trocou de estádio, era inaugurado o Estádio Olímpico, que em 1980 passou a ser chamado de Estádio Olímpico Monumental. Em 1963, foi criado o símbolo do clube, na versão que persiste até hoje. (BUENO, 2005)

Em 2010 o Grêmio completa 107 anos de história e ostenta diversos títulos, entre eles: 36 Campeonatos Estaduais, 04 Copas do Brasil, 02 Campeonatos Brasileiros, 02 Copas de Libertadores e 01 Campeonato Mundial de Clubes. Possui também a maior torcida do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo pesquisa de *Top of Mind* da Revista Amanhã (2009), o Grêmio é o líder entre as marcas de clubes de futebol mais lembradas pelos torcedores gaúchos. O clube está a 14 anos invicto na categoria e em 2009 foi citado por 49,5% dos entrevistados, o que representa mais de seis milhões de torcedores. Esses

torcedores gremistas, que, segundo dados<sup>11</sup> da Pesquisa do IBOPE e do Instituto Data Folha, são responsáveis por comprar 8,32% (IBOPE) e 7,20% (Data Folha) dos pacotes de jogos do Sistema Pay Per View, dessa forma, o Grêmio fica na sexta colocação na venda desses pacotes entre todos os times do Brasil<sup>12</sup>.

Hoje o Grêmio, além de um time de sucesso, também se transformou numa marca de sucesso. Uma marca muito forte e respeitada no país. A Consultoria Financeira Crowe Howarth RCS publicou um estudo<sup>13</sup> que apresenta a marca do Grêmio valendo cerca de R\$ 214 milhões, a sexta mais valiosa entre os clubes do Brasil<sup>14</sup>. O estudo demonstrou também que a marca Grêmio valorizou 240% entre 2004 e 2008, a que mais aumentou no país, mesmo com a passagem do clube pela Segunda Divisão do Futebol Brasileiro no ano de 2005.

O Vice-Presidente de Marketing do Grêmio, César Pacheco, em entrevista<sup>15</sup> publicada no website *Clic Esportes*, revelou que "a coisa mais fácil é você vender a sua marca, não desembolsa nada, marca é o bem maior que se tem e pode render grandes capitais. Daqui a pouco esperamos não precisar mais vender jogadores, viveremos do marketing". Segundo a coluna "Negócio e Cia" de Flávio Oliveira, do jornal O Globo, de 09 de abril de 2010, o Grêmio tem 1,8 mil produtos licenciados, que em 2009 geraram R\$ 8 milhões para os cofres do clube e para 2010 prevê-se um crescimento de 30% nas receitas. O clube já licenciou produtos e acessórios para animais (ração, coleira, roupa para cachorro), roupas de surfe, prancha, piscina, arroz do Grêmio, espumante e muitos outros, revela Pacheco.

10 Designação dada para os clubes que possuem três cores em seu uniforme.

11 Dados disponíveis em: [www.colunas.globoesporte.com/olharcronicoesportivo](http://www.colunas.globoesporte.com/olharcronicoesportivo).

12 Os cinco primeiros colocados nas pesquisas são: 1º Flamengo, 2º Corinthians, 3º Palmeiras, 4º São Paulo e 5º Internacional.

13 Estudo disponível em: <[www.futebolfinance.com](http://www.futebolfinance.com)> Acesso em: 17 abr. 2010.

14 Os cinco primeiros colocados na pesquisa são: 1º Flamengo, 2º Corinthians, 3º São Paulo, 4º Palmeiras e 5º Internacional.

15 Entrevista disponível em <[www.clicrbs.com.br/esportes/rs](http://www.clicrbs.com.br/esportes/rs)> Acesso em 09 Abr. 2009.

A rede de lojas do Grêmio, a Grêmio Mania, se transformou em uma ótima fonte de receita para o clube, em 2009, rendeu cerca de R\$ 10,8 milhões aos cofres tricolores. De acordo com César Pacheco, 45% dos produtos da loja são licenciados pelo Grêmio, os outros 55% são de produtos da fornecedora do material esportivo, a multinacional alemã PUMA. Para ele, as ações ligadas ao marketing só perdem para a venda de jogadores e para a verba que vem da venda dos direitos de televisão, R\$ 28 milhões para o Campeonato Brasileiro e R\$ 4 milhões para o Campeonato Gaúcho. As ações ligadas ao marketing representam mais de 30% (R\$ 32 milhões) do orçamento total do clube.

Porém, de nada adiantaria todas essas ações, sem o personagem principal em toda essa história, a pessoa que adquire esses produtos, o torcedor gremista. O Grêmio tem por negócio, segundo o *website* do clube: "entretenimento sócio-esportivo focado no futebol, com um de seus valores: atenção e respeito ao torcedor e como missão: satisfazer o universo de torcedores e público aficionado com vitórias e conquistas de títulos". Pensando nesse torcedor, valorizando-o, é que o Grêmio lançou o *Exército Gremista*.

## 5 ENTRA EM CAMPO O EXÉRCITO GREMISTA

Em 2010, o Grêmio conta com 53 mil sócios<sup>16</sup> que pagam R\$ 33,00 por mês contribuindo com o clube. Para obter mais sócios e melhorar o relacionamento com os já existentes, criando um vínculo de fidelidade com o torcedor, o

Grêmio passou dois anos desenvolvendo, e, em setembro de 2009, conseguiu colocar em prática, o seu projeto, o *Exército Gremista*. Para Arci Caetano, Gerente de Eventos do clube "O *Exército Gremista* foi criado com objetivo de realizarmos um cadastramento em massa dos torcedores gremistas, com este cadastro, o Grêmio vem mantendo um relacionamento com seus sócios e torcedores alistados" (e-mail). O nome e demais informações de cada cadastrado ficam armazenados num Banco de Dados que está sendo utilizado pelo clube.

A principal característica do projeto é o uso de *Customer Relationship Management* (CRM). Esse tipo de gestão aproxima a relação entre clube e torcedores, pois há um contato direto, principalmente via e-mail, possibilitando a interação com as promoções e ações de marketing do clube. Ganham os torcedores que estão alistados e ganha o Grêmio que, segundo o Grêmio Copero (2009) "passa a contar com uma base de dados consistente e, que se bem explorada, reverterá milhões de reais aos cofres do clube". O CRM já é utilizado por grandes empresas e clubes da Europa há mais de cinco anos.

Arci Caetano, responsável pela coordenação geral do projeto, diz que foi criado um *call-center* com 12 postos de atendimento ao torcedor gremista, que trabalham em dois turnos sem fechar ao meio-dia, assim o torcedor pode sempre ser bem atendido. Segundo o *website* do projeto ([www.exercitogremista.com.br](http://www.exercitogremista.com.br)), após a solicitação do Cartão de Torcedor Gremista (CTG), ele entra para a produção, feita em cinco etapas:

<sup>16</sup> O Grêmio F.B.PA tem a maior torcida do Estado atualmente (49,5%), porém esse número não se reflete no número de sócios do clube, que comparado ao Sport Club Internacional é inferior. O Sport Club Internacional tem uma torcida menor e apresenta cerca de 106.000 sócios, enquanto o Grêmio com uma torcida maior possui 53.000 sócios. Um dos principais fatos que leva a esses números foi a conquista de títulos importantes por parte do Internacional no ano de 2006 (Taça Libertadores da América e Campeonato Mundial de Clubes), alavancando assim a quantidade de sócios. Já o Grêmio não ganha um título de expressão desde 2001 quando conquistou a Copa do Brasil. No ano de 2006 a quantidade de sócios das equipes era praticamente a mesma. Outro fator que deve ser considerado é o valor da mensalidade: R\$ 22,00 no Internacional e R\$ 33,00 no Grêmio. Por último, um dos mais relevantes, senão o mais, o Internacional já desenvolve ações que visem transformar o torcedor em sócio a mais tempo que o rival, como por exemplo o "Alma Colorada" em 2005.



- a) Vínculo do chip ao cartão;
- b) O cartão é impresso com o nome do alistado;
- c) Vínculo do cartão ao torcedor;
- d) Etiqueta e Registro de entrega;
- e) Despacho para o correio.

Para cumprir essas etapas foi criada uma fábrica dentro do clube. Criou-se uma Central de Relacionamento contendo oito guichês de atendimento, onde há a possibilidade de fazer o cadastro na hora, ou resolver algum problema referente ao mesmo. No *call-center* de Cadastro, vinte e um colaboradores recebem ligações de torcedores, no de Relacionamento são enviados e-mails para os torcedores avisando sobre promoções, felicitando por uma data especial, aniversário, por exemplo.

Segundo informações obtidas através do *website* do projeto, podem participar todos os sócios, torcedores e simpatizantes do Grêmio, não importando idade ou sexo. Os sócios devem atualizar ou completar seu cadastro além de estarem em dia com as mensalidades, os torcedores e simpatizantes precisam informar os dados solicitados na ficha cadastral. Se desejar, o alistado pode receber o seu Cartão de Torcedor Gremista, que servirá de Identidade do Torcedor.

Até o dia 30 de agosto de 2010 o *Exército Gremista* contava com 235.800 alistados. Logo no primeiro mês o projeto já virou uma febre, segundo o *blog* do Torcedor do Grêmio, disponível em [www.globoesporte.com](http://www.globoesporte.com), só no seu mês de lançamento alistou quase 100.000 torcedores. Acompanhe a evolução do alistamento desde o mês de setembro de 2009 até o mês de agosto de 2010 (Quadro 1):

**Quadro 1** - Evolução do alistamento do mês de setembro de 2009 ao mês de agosto de 2010.

DIA	MÊS	ANO	NÚMERO DE ALISTADOS
11	Setembro	2009	10.000
14	Setembro	2009	20.000
16	Setembro	2009	30.000
18	Setembro	2009	40.000
20	Setembro	2009	50.000
22	Setembro	2009	60.000
24	Setembro	2009	70.000
26	Setembro	2009	80.000
29	Setembro	2009	90.000
02	Outubro	2009	100.000
12	Outubro	2009	115.000
22	Outubro	2009	125.000
28	Outubro	2009	130.000
09	Dezembro	2009	150.000
27	Abril	2010	200.000
10	Junho	2010	225.000
30	Julho	2010	230.000
30	Agosto	2010	235.746

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blog do Torcedor Disponível em: <[www.globoesporte.com](http://www.globoesporte.com)>: Acesso em 24 abr. 2010; e notícias veiculadas por: <<http://www.gremio.net/news/>> Acesso: 20 ago. 2010; e <<http://www.espbr.com/noticias/exercito-gremista-150-mil-alistados>> Acesso: 21 ago. 2010

Até o dia 21 de outubro de 2009, 46.950 torcedores já tinham recebido o Cartão de Torcedor Gremista, 04% dos alistados que já somavam 125.360 estavam entre a faixa etária de 0 e 12 anos, 94% entre 12 e 60 anos e 02% de 60 anos para cima. 83% eram não-sócios e 17% sócios.

Torcedor Aniversariante, Torcedor Repórter e Artilharia Tricolor são as atuais ações que o Grêmio proporciona ao seu torcedor através do *Exército Gremista*. Assim, o clube vem materializando os seus objetivos de fidelizar o torcedor e torná-lo cliente do clube.

A ação Torcedor Aniversariante possibilita que, no mês do seu aniversário, o alistado no *Exército Gremista* garanta entrada franca (Cadeira-Lateral – Portão 15) ao Estádio Olímpico para assistir a um jogo do Grêmio. O sorteado pode levar um acompanhante e tem a oportunidade de torcer tranquilamente, desde que ambos estejam alistados no projeto e com seu Cartão de Torcedor Gremista em mãos. São Sorteados 100 torcedores aniversariantes para cada jogo do Grêmio no Estádio Olímpico.

O Torcedor Repórter consiste em uma entrevista *on-line* durante 30 minutos com pessoas importantes do futebol gremista, de 15 em 15 dias, em uma sexta-feira. Para participar o torcedor necessita fazer *login* no *website* do *Exército Gremista*. Cada participante terá direito de fazer ao menos uma pergunta. As perguntas podem ser de qualquer área relacionada ao clube e de qualquer tipo, desde que não firam a ética e a moral dos entrevistados. Após o término da entrevista, o conteúdo estará disponível no *website* do projeto e qualquer um pode ter acesso.

O Departamento de Marketing do Grêmio lançou, no início de abril de 2010, um programa que talvez melhor caracterize seu objetivo de fidelização do torcedor, o Artilharia Tricolor. Através dele sócios e integrantes do *Exército*

*Gremista*, por meio de um acúmulo de pontos (no programa chamado de gols), serão recompensados pelos gastos que tiveram com o tricolor, poderão trocar seus gols por produtos vinculados ao Grêmio. Com o programa, o Grêmio visa aumentar suas receitas estimulando o consumo de produtos do clube. A cada R\$10,00 gastos com o clube, o torcedor ganha 10 gols. O participante é recompensado comprando na Grêmio Mania, comprando ingresso, pagando a mensalidade (sócios), no mês de seu aniversário, alistando-se no *Exército Gremista*, participando da escolha dos uniformes (geralmente o terceiro, ou camisas do *Exército*). Vale ressaltar que quem é sócio recebe pontos em dobro.

O programa não tem data limite para terminar e, ao que tudo indica durará por muito tempo. Torcedores de qualquer idade e país podem participar, desde que estejam alistados no *Exército Gremista*. Através dessas ações o Grêmio está buscando maior interação com os seus torcedores, e esses tem a oportunidade de também interagir com seu clube de coração.

O presente estudo utiliza os aspectos que para, Kanter (2001), são fundamentais no relacionamento com o cliente e adapta-os ao *Exército Gremista*:

- a) conhecer profundamente o cliente (no caso o torcedor), item que foi um dos principais na hora de pensar o *Exército Gremista*, o Grêmio quer saber quem é seu torcedor, onde o mesmo está, informações pessoais;
- b) transformar o cliente em sócio: O clube pretende transformar o torcedor alistado no projeto em sócio, para que contribua financeiramente com o clube;
- c) Possibilitar o conhecimento do cliente por parte dos funcionários: Através das Centrais de Relacionamento criadas pelo clube e das promoções e ações do *Exército Gremista* os torcedores terão a chance de melhor se relacionar

com os funcionários do clube e esses com os torcedores.

Como já foi citado, o *Exército Gremista* possui cerca de 235.800 cadastrados. Todos têm direito a 5% de desconto na compra de qualquer produto oficial vinculado ao Grêmio. O Artilharia Tricolor, apesar de muito novo (dois meses) já está demonstrando sua importância para o clube. Nesses dois meses, segundo a Revista *É Campeão! É Campeão* (2010) mais de 1200 cadastrados fizeram mais de 1000 gols (pontos), dessa forma já podem trocar seus gols por prêmios.

Também, através do Artilharia Tricolor, é possível saber quem é o torcedor que pouco contribui financeiramente com o clube. Com esse controle, o clube tem a oportunidade e a necessidade de fazer com que esses torcedores se transformem em clientes.

Artilharia Tricolor, Torcedor Aniversariante e Torcedor Repórter apresentam-se de forma muito útil para o clube, pois disponibiliza saber quem é torcedor, isto é, conhecer os diferentes perfis de relação com o time: quem compra os produtos oficiais, quem vai ao jogo seguidamente, quem participa de promoções, sendo assim, é possível sempre realizar ações para manter esse torcedor (cliente) fiel ao Grêmio, atendendo à principal função do marketing de relacionamento, que é manter e satisfazer da melhor maneira possível o atual cliente.

Outros modos de interação entre o Grêmio e seu torcedor, que está alistado no *Exército Gremista*, ocorreram durante os meses de junho, julho e agosto de 2010. No mês de junho o torcedor pode escolher terceiro uniforme do clube. A promoção foi denominada de "A escolha é sua", e mais de 25 mil torcedores participaram (EXÉRCITO GREMISTA, 2010). Já entre o final do mês de julho e início do mês de agosto, o torcedor pode participar da promoção "Você escolhe. A

Killing pinta!", na qual escolheu a nova forma como o Estádio Olímpico Monumental será pintado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos principais clubes de futebol do Rio Grande do Sul, Grêmio de Foot-Ball Porto Alegrense tornou-se referência nacional em relação ao modo como se comunicam, com seu torcedor. Nos últimos anos, em especial a partir de 2005, passou a dar uma importância maior para seu torcedor, vendo nesse a base fundamental para a existência de um clube futebolístico de sucesso, através da criação e implementação de projetos e programas que visam aproximar mais o clube do seu torcedor. Assim, em setembro de 2009, o Grêmio deu início ao *Exército Gremista*, um projeto que mostra a importância e o interesse do clube em saber quem é o seu torcedor.

O clube percebeu que o torcedor sentia a falta de ações que aproximassem um do outro, tanto que em menos de um mês o projeto já contava com 100.000 torcedores participantes (alistados). O modelo de Gestão de Relacionamento com os Clientes, no caso o torcedor, que não deixa de ser um cliente, é um processo natural pelo qual diversos setores empresariais estão passando, com o futebol não está sendo diferente. Os setores de marketing, em especial o esportivo, dos clubes perceberam a importância de ter um relacionamento que vise o benefício de ambos (clube e torcedor). Uma boa comunicação e interação entre clubes e torcedores só tende a trazer maiores receitas para os clubes e uma maior satisfação do torcedor, pois esse verá que o clube lhe dá a devida importância.

Com o *Exército Gremista* e suas promoções, nota-se que a relação entre clube e torcedor vai muito além do jogo em si. O torcedor passa a fazer parte da vida do Grêmio, especialmente em

votações pela *internet*. Através do projeto, os gremistas têm canais de relacionamento inexistentes anteriormente, como e-mail, telefone, carta, site, os quais ficam aos cuidados da Central de Relacionamento. Em contrapartida, o clube tem um conhecimento qualificado sobre seu torcedor, pois conhece seus dados cadastrais e hábitos de consumo, como compras na loja, pagamento de mensalidade e ingressos adquiridos. As estratégias de relacionamento adotadas pelo Grêmio para o *Exército Gremista* ajudam o clube a ter sua marca valorizada, juntamente com uma maior lucratividade.

Dessa forma, Arci Caetano, coordenador geral do projeto, apresenta dois grandes benefícios do *Exército Gremista* para o Grêmio: O projeto possibilita o fortalecimento da instituição estreitando o relacionamento com a torcida e, alavanca a arrecadação em venda de produtos, associações e venda de ingressos.

Deve-se considerar também que os aspectos negativos do projeto são quase nulos. Quando existem, decorrem geralmente do momento que o time vive dentro do campo. Se o time não está obtendo resultados satisfatórios, é normal que o número de alistamentos diminua de intensidade, bem como a venda de produtos oficiais e de ingressos.

Embora o marketing esportivo no Brasil, ainda caminhe em passos lentos, comparado ao existente nos países europeus, já mostra com ações, como as praticadas pelo Grêmio de Foot-Ball Porto Alegrense, que tem grande propensão a evoluir muito, ainda mais se pensarmos que no período dos próximos seis anos o Brasil realizará a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Inovar, distinguir-se, é um dos principais rumos que esse setor dos clubes precisa fazer. Voltar à atenção para o marketing de relacionamento com certeza contribuirá em muito para um melhor desenvolvimento do marketing esportivo no país do futebol.

## 7 REFERÊNCIAS

ARENA SPORTS. Disponível em: [www.arenasports.com.br/industriadoesporte.asp](http://www.arenasports.com.br/industriadoesporte.asp). Acesso em: 18 ago. 2009.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUENO, E. **Nada pode ser maior**. Rio de Janeiro. Ediouro. 2005.

CABRAL, A. **CRM**. A cultura de pensar o cliente. Marketing. Disponível em: [http://www.pauloangelim.com.br/artigos3\\_22html/](http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_22html/). Acesso: 30 mar. 2010.

CAETANO, A. **Informações sobre o Exército Gremista**. Mensagem Pessoal. Mensagem recebida por <magnoscassiano@yahoo.com.br em 27 abr. 2010.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

EXÉRCITO GREMISTA. Disponível em: [www.exercitogremista.com.br](http://www.exercitogremista.com.br). Acesso em: 15 abr. 2010.

FERRARI, D. T.; SILVEIRA, R. B. **Para qual time você torce? O marketing e as estratégias de patrocínio esportivo**. Universidade do Vale do Itajaí – Santa Catarina, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREMIO COPERO. Disponível em: [www.gremiocoper.com.br](http://www.gremiocoper.com.br). Acesso em: 18 abr. 2010.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Disponível em: [www.gremio.net](http://www.gremio.net) Acesso em: 28 abr. 2010.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, 1997.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELAL, R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMEIRA, T. M. V. In: DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAANEN, J., V. Recuperando métodos qualitativos de pesquisa organizacional. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, Dec., 1979.

MARINHO, P. **O que é marketing de relacionamento**. Disponível em: <[www.hbtec.com.br/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=31](http://www.hbtec.com.br/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=31)> Acesso em: 26 abr. 2010.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MELO NETO, F. P. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

MYSKIW, M. Marketing de relacionamento em clubes de futebol. **Caderno de Educação Física**, Marechal Cândido Rondon, v. 8, n.15, p.63-76, 2009

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

SCHLOSSBERG, H. **Sports market: marketing news**, Chicago, Apr., 2., 1990.

SOMOGGI, A. **Esporte, mídia e entretenimento**. Disponível em: <[www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)>. Acesso em: 20 abr. 2010.

STOTLAR, D. K.; DUALIB C. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Idéia e Ação. 2005.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

TOP OF MIND. Disponível em: <[www.amanha.com.br](http://www.amanha.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2010.

TREIN, Fernando. Entrevista concedida a Ana Maria Acker. ClicEportes. Porto Alegre, 18 set. 2009. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/esportes/rs/noticias/futebol-gremio,2752593,Especialista-aponta-Dupla-como-referencia-de-marketing-no-Brasil.html>> Acesso em: 16 abr. 2010.

REVISTA É campeão! É campeão!!, Edição Especial – 02 de junho de 2010 – Comunicação Impressa.

---

#### Correspondência:

Autor: Magnos Cassiano Casagrande

Endereço: Av. Roraima, 1000, Bairro Camobi, Santa Maria-RS.

CEP: 97105-970

E-mail: [magnoscassiano@yahoo.com.br](mailto:magnoscassiano@yahoo.com.br)

**Recebido em 12 de julho de 2010.**

**Aceito em 04 de outubro de 2010.**