

FUTEBOL, MARKETING ESPORTIVO E BRANDING: o soccerving como impulsor da marca Grêmio Foot-ball Porto Alegre

SOCCER, SPORTS MARKETING AND BRANDING: soccerving as a driver of the brand Grêmio Foot-ball Porto Alegre

FÚTBOL, MARKETING DEPORTIVO Y BRANDING: soccerving como conductor de la marca Grêmio Foot-ball Porto Alegre

*Mauricio Barth (mauricio@feevale.br)
Gustavo Roese Sanfelice (sanfelice@feevale.br)
Alessandra Fernandes Feltes
Vinicius Ramos*

Universidade Feevale – Novo Hamburgo/RS

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar como ações idealizadas através do Soccerving contribuem para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre enquanto marca. Especificamente, objetiva-se (a) descrever as ações mencionadas, (b) vinculando-as à teoria apresentada. No que se refere a sua natureza, este estudo se configura como uma pesquisa básica; quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa exploratória; já quanto aos procedimentos técnicos, entende-se que se configura como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso; e, por fim, quanto à abordagem do problema, este estudo pode ser entendido como uma pesquisa qualitativa. Para a realização desta pesquisa, utilizou-se em seu arcabouço teórico diversos autores, tais como Cobra (2009), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Las Casas (2007), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Kotler e Keller (2006), entre outros. Entende-se seu ineditismo e sua relevância, pois através de buscas em bases de dados, como Periódicos da Capes, Scopus, Redalyc, Web of Science e Science Direct, não foram encontrados trabalhos sobre o Soccerving. Ao fim do estudo, as análises detalhadas das ações possibilitam uma visão mais ampla dos processos idealizados através do Soccerving, as quais contribuem para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre enquanto marca.

Palavras-chave: Soccerving, Branding, Marketing, Marketing Esportivo, Grêmio.

Abstract

The present work aims to analyze how actions idealized through Soccerving contribute to the Grêmio Foot-Ball Porto Alegre as a brand. Specifically, it aims to (a) describe the actions mentioned, (b) linking them to the presented theory. In terms of its nature, this study is configured as basic research; as for the objectives, it is classified as exploratory research; as for the technical procedures, it is understood that it is configured as bibliographic research and a case study; and, finally, regarding the approach to the problem, this study can be understood as qualitative research. To carry out this research, several authors have been used in their theoretical framework, such as Cobra (2009), Kotler (2017), Las Casas (2007), Kotler, Kartajaya and Setiawan (2017), Kotler and Keller (2006), among others. Its originality and relevance are understood, because through searches in databases, such as Capes Journals, Scopus, Redalyc, Web of Science and Science Direct, no studies on Soccerving were found. At the end of the study, the detailed analysis of the actions allows a broader view of the processes created through Soccerving, to which they contribute to the Grêmio Foot-Ball Porto Alegre as a brand.

Keywords: Soccerting, Branding, Marketing, Sports Marketing, Grêmio.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo las acciones idealizadas a través de Soccerting contribuyen al Grêmio Foot-Ball Porto Alegre como marca. Específicamente, el objetivo es (a) describir las acciones mencionadas, (b) relacionarlas con la teoría presentada. En cuanto a su naturaleza, este estudio se configura como una investigación básica; en cuanto a los objetivos, se clasifica como una investigación exploratoria; en cuanto a los procedimientos técnicos, se entiende que se configura como una investigación bibliográfica y un estudio de caso; y, finalmente, en cuanto al abordaje del problema, se puede entender como una investigación cualitativa. Para la realización de esta investigación se utilizaron en su marco teórico varios autores como Cobra (2009), Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), Las Casas (2007), Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), Kotler y Keller (2006), entre otros. Se comprende su originalidad y relevancia, pues a través de búsquedas en bases de datos, como Capes Journals, Scopus, Redalyc, Web of Science y Science Direct, no se encontraron estudios sobre Soccerting. Al final del estudio, el análisis detallado de las acciones permite una visión más amplia de los procesos idealizados a través de Soccerting, que contribuyen al Grêmio Foot-Ball Porto Alegre como marca.

Palabras clave: Soccerting, Marca, Márketing, Marketing desportivo, Gremio.

Introdução

De acordo com Laczniak e Murphy (2019) e Zavattaro e Fay (2019), o marketing dos dias atuais deve ser entendido como uma forma de compreender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos. É o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor. Nesse sentido, o marketing esportivo pouco difere do marketing tradicional, devendo estar, apenas, relacionado à disciplina do esporte, mas vinculado a premissas básicas, como produto, demanda, desejo, necessidades, valor, satisfação, qualidade e mercado (CARDIA, 2004; POUDEUR; CLARK; FENICH, 2018).

Buscando inverter a lógica tradicional do marketing esportivo, que é focada em capitalizar em cima dos resultados em campo de um clube, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre detectou condições para criar uma nova abordagem na sua gestão. O cenário mostrou a oportunidade de aumentar seu valor de marca criando um ambiente com o objetivo de levar o time a resultados sustentáveis além do campo por meio de um processo que direciona e alinha as estratégias de marca e comerciais.

Assim, a metodologia Soccerting surge para inovar a gestão integrada dos eixos para a construção do valor de marca do Grêmio propondo que a gestão mercadológica do futebol deve ocorrer de forma contínua e simultânea, integrando dois eixos estratégicos: Branding e Selling (pilares fundamentais para a implementação dessa nova metodologia do clube).

O Branding, nesse contexto, trabalha a reputação da marca Grêmio, fortalecendo a parte sentimental dos seus torcedores (paixão, causa, envolvimento, significado); e, ainda, gerencia diversas áreas relacionadas ao clube com o objetivo de aumentar diferenciais competitivos. Por

outro lado, o Selling¹ desenvolve elementos de mercado e adequação, envolvendo ativações institucionais, comerciais e relacionais que se fundamentam em elementos do marketing para gerar sentimentos de ganho racional percebido, recompensa, consequência e satisfação.

Em outras palavras, a metodologia do Soccerting trabalha a relevância e a construção de valor da marca Grêmio por meio de *sentir* (focar no engajamento com os clientes por meio de propostas que gerem envolvimento com a marca), *pensar* (analisar e gerar *insights* estratégicos) e *fazer* (produção de conteúdo). Assim, a presente pesquisa trata do uso do marketing como diferencial na gestão do futebol a partir da metodologia Soccerting. O escopo do trabalho pressupõe, portanto, que a estratégia da gestão deve ser contínua e simultânea à construção do *sentir*, *pensar* e *fazer*, assim como a relevância da marca, a partir dos conceitos de Branding e Selling, para o fortalecimento do clube enquanto marca. Nesse sentido, optou-se pela análise de três ações idealizadas através do Soccerting: Copa do Mundo 2014, Meu Pedacinho do Olímpico e IMOR7AL.

Dispõe-se, portanto, como objetivo geral deste trabalho, analisar como ações idealizadas através do Soccerting contribuem para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre enquanto marca. Especificamente, objetiva-se (a) descrever as ações mencionadas, (b) vinculando-as à teoria apresentada. Isso posto, inicia-se, na sequência, a fundamentação teórica proposta para o estudo entendendo seu ineditismo e sua relevância, pois através de buscas em bases de dados, como Periódicos da Capes, Scopus, Redalyc, Web of Science e Science Direct, não foram encontrados trabalhos sobre o Soccerting².

1 Branding: Marcas, Posicionamento e Identidade

Inicialmente, antes de se falar de branding, faz-se necessário fazer uma breve introdução ao conceito de marca. Segundo Lindstrom (2009) o conceito de marca ultrapassa apenas a relação de diferenciação entre os produtos concorrentes, ela carrega consigo o entendimento de valores, cultura, atributos e uma personalidade em união com o emocional. “As marcas que criam uma conexão emocional com os consumidores são muito mais fortes do que aquelas que não o fazem” (LINDSTROM, 2009, p. 04).

Em complemento a ideia do autor e aprofundando a definição de branding, Martins (2006) sintetiza que o conceito é um conjunto de decisões tomadas com conhecimento e competência, e que ativam as marcas além da natureza econômica, influenciando a vida das pessoas, e que essas ações são capazes de simplificar nosso cotidiano em um mundo complexo.

O branding está ligado ao fato de criar diferenciação no mercado, tendo como aplicação a atribuição de produtos e serviços com poder de uma marca, introduzindo aos consumidores “quem” é o produto, trazendo elementos de referência da marca que ajudem a identificá-lo, bem

¹ A fim de atender ao foco e escopo definido para este trabalho, o Selling, embora mencionado, não será analisado. Prioriza-se, pelo viés mercadológico adotado por esta pesquisa, a análise do Branding.

² Levantamento bibliométrico realizado em 03 de abril de 2020.

como a “que” ele serve e “por que” o consumidor deve se envolver por ele (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269).

O branding consiste em despertar sensações e originar conexões, que serão de extrema importância na escolha de uma marca no momento de decisão de compra de um serviço e/ou produto. Segundo Tybout e Calkins (2006, p. 1), uma marca é “um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço. A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Uma marca é bem parecida com a reputação”.

Na definição desses aspectos se faz necessário refletir acerca do investimento em comunicação integrada tendo em vista uma comunicação institucional atuante em consonância com a comunicação interna e mercadológica, de forma sinérgica. “A comunicação é uma nova forma de riqueza, portanto, é necessário saber como fazer bom uso dela, no lugar certo, na hora certa, pela pessoa certa. É a gestão de marca, o branding” (SANDER; KREUTZ, 2013, p. 10).

Klein (2002) expressa o pensamento de que as marcas, à procura de sua verdadeira natureza, passaram a agir e ser vistas não apenas como um slogan ou uma imagem impressa no produto da empresa.

A busca do verdadeiro significado das marcas – ou a ‘essência da marca’, como é frequentemente chamado – gradualmente distanciou as agências dos produtos e suas características e as aproximou de um exame psicológico/ antropológico de o que significam as marcas para a cultura e a vida das pessoas (KLEIN, 2002, p. 31).

Um produto ou serviço quando atribuído a uma marca pode ganhar diferenciação e agregar valores imateriais relacionados a ela. As pessoas têm mais facilidade de reconhecer um nome (marca) quando está associado a um símbolo (logomarca). O Branding, neste momento, ocupa destaque, pois cabe a ele trabalhar toda a simbologia por trás da marca.

Segundo Tybout e Calkins (2006), a construção de uma estratégia de branding é constituída por 3 C’s: caixa, consistência e clutter (saturação). **O caixa** é o “retorno financeiro a curto prazo, é a primeira e maior preocupação para os líderes de uma marca” (SANDER; KREUTZ, 2013, p. 10). O problema é detectável com naturalidade, as marcas são ativos a longo prazo, porém, os executivos necessitam de resultados financeiros a curto prazo. O mercado corporativo prioriza as metas financeiras de curto prazo indo em contradição à premissa de promover iniciativas de longo prazo para construir uma marca forte.

É extremamente fácil as marcas entrarem em um ‘círculo vicioso descendente’. Esse círculo vicioso inicia-se com um gerente lutando para atingir um alvo de lucro a curto prazo. Para melhorar as vendas e os lucros, o gerente adota programas que têm impacto significativo a curto prazo, como promoção de preço. Para custear esses programas, reduz os gastos em programas de pequeno retorno financeiro a curto prazo, como programas de construção da marca (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 5).

Entretanto, o plano concebido para ter retorno a curto prazo pode ter gerado problemas a longo prazo. A marca pode enfraquecer porque os programas de crescimento e construção da marca foram cortados, o plano pode ter provocado uma reação dos concorrentes (TYBOUT; CALKINS, 2006).

Para a consistência, marca e produto precisam ser congruentes para passar uma visão unitária ao consumidor. “Capacidade de levar uma organização inteira a abraçar a marca e a acompanhar seu desempenho no decorrer do tempo. Definir habitualmente o posicionamento da marca e desenvolver o portfólio ideal de marcas são tarefas nobres” (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 6).

Marcas são criadas mediante ampla variedade de pontos de contato; cada vez que os clientes interagem com uma marca, formam associações. Isso significa que quase todas as pessoas de uma empresa têm impacto sobre a marca, da recepcionista ao gerente de propaganda e do representante de serviços ao cliente (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 6).

E clutter (saturação) é o momento de a marca conseguir superar a barreira do bombardeio publicitário que as pessoas recebem todos os dias, uma tarefa difícil (SANDER; KREUTZ, 2013, p. 11). “Para destacar, as marcas precisam ser focadas e únicas: grandes marcas significam algo distinto para os clientes” (TYBOUT; CALKINS, 2006, P. 7).

Para Kotler e Keller (2006), para que as estratégias de Branding sejam bem-sucedidas e o valor de marca seja fortalecido, os consumidores devem ter a convicção de que existem diferenças entre marcas numa categoria de produtos ou serviços. O Branding, com seu trabalho de estratégia de marca, vai caracterizar a diferenciação no mercado. A formação da imagem da marca passa exatamente por essa diferenciação.

Kotler e Keller (2006) afirmam que, quando uma marca tem significância para o consumidor, existe uma soma de valores. A reação dos clientes perante as ações de marketing de um produto, serviço ou marca geram valor agregado.

O brand equity é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação, no mercado e na lucratividade gerada pela marca. O brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa (KOTLER; KELLER, 2006, P. 270).

Sob o prisma do brand equity, os gastos em produtos e serviços devem ser considerados investimentos no conhecimento da marca, visando destaque aos olhos dos consumidores, e a qualidade do investimento na construção da marca é fator fundamental (KOTLER; KELLER, 2006, p. 272). O conhecimento da marca proporcionado pelos investimentos em Marketing dita o direcionamento adequado para a marca e, com base no que os consumidores pensam, a marca é direcionada com o aval de seus clientes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 272).

O poder de uma marca está em seus consumidores e é baseado em suas experiências antigas relacionadas a ela. Tudo aquilo que os clientes veem, leem, pensam, escutam e sentem pela marca pode interferir na sua imagem e, conseqüentemente, no brand equity.

O brand equity baseado no cliente pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.

1- O brand equity surge de diferenças na resposta do consumidor. Se não há diferença, o nome de marca do produto pode ser classificado basicamente como uma commodity, e é provável que a concorrência se baseie em preços.

2- Essas diferenças na resposta são resultados do conhecimento que o consumidor tem da marca, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças associados a ela. As marcas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes.

3- O brand equity se reflete em percepções, preferências e comportamentos relacionados com todos os aspectos do marketing de uma marca. Marcas mais fortes levam maior receita. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 260).

Kotler e Keller (2006) afirmam que existem seis critérios na escolha dos elementos da marca, sendo eles: **1.** Memorável: com que facilidade o elemento da marca é lembrado? Com que facilidade é reconhecido? Isso é válido tanto para compra quanto para consumo?; **2.** Significativo: até que ponto o elemento da marca é digno de crédito e sugestivo para a categoria correspondente? Ele sugere algo sobre o ingrediente do produto ou o tipo de pessoa que poderia utilizar a marca?; **3.** Desejável: esteticamente, até que ponto os consumidores acham o elemento de marca cativante? Por si só, ele é desejável visualmente, oralmente e em outros aspectos?; **4.** Transferível: o elemento de marca pode ser usado para apresentar novos produtos na mesma ou em outras categorias? Até que ponto o elemento de marca colabora com o brand equity, em outros países e segmentos de mercado?; **5.** Adaptável: o elemento de marca é adaptável e atualizável?; **6.** Protegível: o elemento de marca pode ser protegido juridicamente? Até que ponto pode ser protegido em termos concorrenciais? Pode ser copiado com facilidade?

A construção de uma marca deve levar em consideração esses valores, quanto maior o conhecimento do público-alvo, maior será a sinergia. A definição do posicionamento de marca é inerente à estratégia corporativa da empresa, que está diretamente ligada à estratégia de marca. Para Martins (2006), se nos colocarmos no papel de consumidores, a tarefa de estabelecer o posicionamento da marca fica mais fácil, nos relacionamos com os benefícios oferecidos pelas marcas, os aspectos imateriais, como veremos a seguir.

1.1 Posicionamento e Identidade de Marca

Segundo Tybout e Sternthal (2006, p.11), “o posicionamento de marca refere-se ao significado nas mentes dos consumidores”. Assim sendo, um posicionamento de marca almeja prever e comandar o que um consumidor atingirá ao usá-la e explica por que se destaca a outros meios. Martins (2006) retrata o posicionamento como uma “diferença desejada” e complementa: “Na maioria das situações de compra, isso é tão importante quanto os componentes tangíveis da

oferta, por exemplo, as características físicas do produto ou os atributos dos serviços” (MARTINS, 2006, p. 59).

O posicionamento orienta as estratégias de comunicação e vendas da organização e está baseado nas metas e percepções de um grupo-alvo de consumidores. Tybout e Sternthal (2006) analisam que, embora um posicionamento seja escrito na linguagem do consumidor, não se espera que este o leia. “Ao contrário, o consumidor verá os resultados finais de uma declaração de posicionamento - o design da marca, o preço, as comunicações e os canais de distribuição” (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, P.12).

Certos componentes são vistos como críticos no posicionamento de uma marca, são eles:

1. Uma breve descrição dos consumidores-alvo em termos de algumas características de identificação, como fatores demográficos e psicográficos (atividades, interesses, opiniões). Essas características visadas são selecionadas na base da categoria e do uso da marca.
2. Uma declaração da meta-alvo que será utilizada para estimular o consumo da marca, comumente referida como quadro de referência. O quadro de referência pode orientar a escolha dos alvos, identificar situações em que a marca pode ser usada e definir os concorrentes relevantes (por exemplo, marcas que anunciam servir a mesma meta).
3. Uma assertiva sobre por que a marca é superior às alternativas do quadro de referência, referidas como ponto de diferença.
4. Apoiar a evidência dos apelos promocionais relacionados ao quadro de referência e ao ponto de diferença, referidos como razões para acreditar: Esse elemento final é mais importante quando os apelos promocionais são relativamente abstratos (apelos promocionais de credenciamento) versus concretos (verificáveis) em razão de os apelos concretos serem frequentemente a própria razão de se acreditar (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, 12-13).

Esses itens são todos almejados e respondidos por declarações formais de posicionamento das marcas. Deve-se captar a alma da marca integralmente e passá-la de forma sensível em todas as atividades programadas. A consistência do posicionamento está na revisão organizacional e da cultura da empresa nas quais será identificado o que a marca possui.

Segundo Kotler (2008), o posicionamento de marca é o coração da estratégia de marketing, sendo assim, o norte do posicionamento deve ser único e claro. “Uma marca eficientemente posicionada comunica seus valores centrais a todos os interessados, tanto interna quanto externamente” (KOTLER, 2008, p. 182).

Segundo Vásquez (2007), existem duas explicações para o porquê de os consumidores usarem certas marcas: a primeira, porque elas lhes transmitem certas sensações que são determinantes em sua compra. A segunda, porque elas representam algo a que se aspira e se idealiza em termos de imagem, algo que os consumidores não têm e que a marca pode oferecer-lhes. Klein (2002, p. 31) enfatiza que “as corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas”.

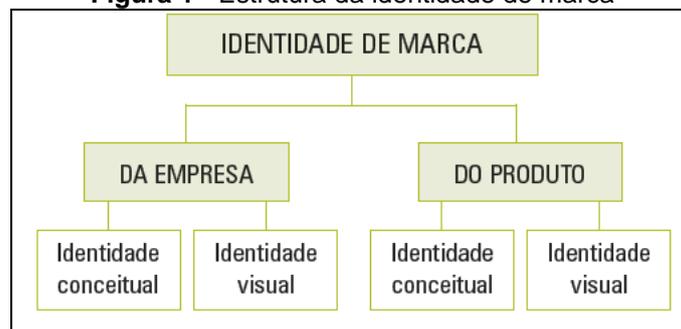
A identidade é o alicerce em que se constrói uma marca forte e próxima de seu consumidor, e a identidade de marca deve possuir princípios para que cumpra seus propósitos.

De acordo com Vásquez (2007) são eles: única e intransferível; atemporal e constante; consistente e coerente; objetiva e adaptável.

A identidade de marca abrange as áreas externa e interna de uma marca. A externa define o aspecto físico da marca, identidade visual, e a interna, também chamada de identidade conceitual, vai determinar a razão de ser da marca e de seus produtos. Já a identidade visual é a materialização da identidade conceitual, a qual, identifica a empresa e seus produtos externamente por meio da concepção, desenvolvimento e operacionalização dos elementos gráficos (logotipo, rótulo, papelaria e afins) (VÁSQUEZ, 2007, p. 203).

A identidade de marca divide-se em dois enfoques: a identidade de marca da empresa e a identidade de marca do produto. Tanto elementos internos (identidade conceitual) como externos (identidade visual) devem atuar juntos para a obtenção de uma imagem sólida. Sendo assim, a identidade de marca baseia-se no relacionamento conceitual-visual.

Figura 1 - Estrutura da identidade de marca



Fonte: Vásquez, 2007, p. 203

“A identidade de marca de uma empresa envolve sua relação com seus públicos, sejam estes internos ou externos à organização, abrangendo áreas diversas, como a financeira, institucional, social, política, entre outras” (VÁSQUEZ, 2007, p. 203). No produto, a ação é focada nos consumidores, embora haja envolvimento com outros públicos da área comercial (distribuidores, vendedores).

A identidade conceitual da empresa, também chamada de identidade conceitual corporativa, é o suporte que sustenta a identidade conceitual do produto. A marca incorpora um significado ao produto definido por meio dos elementos tangíveis (atributos, características e funções) e intangíveis (benefícios que os consumidores concedem aos produtos). No entanto, como todo produto é gerado dentro da empresa, ele tem como base os objetivos organizacionais, as diretrizes, os princípios e os valores sobre os quais a marca corporativa é construída (VÁSQUEZ, 2007, p. 203-204).

Segundo Vásquez (2007, p. 204), “a identidade conceitual da empresa ou corporativa é o conjunto de características internas que permitem identificar e diferenciar uma empresa de outra. Ela é definida com base na missão, na visão e na cultura corporativa”. Missão é o norte da empresa para a tomada de ações, define o tipo de atividade que irá se desenvolver. Por sua vez,

a visão é aspiracional, sua definição marca o rumo, os objetivos que a empresa quer alcançar e o tipo de atividade que vai desempenhar (VÁSQUEZ, 2007).

O conjunto de padrões, códigos e símbolos que se cria, aprimora ou preserva durante o tempo com coparticipação com um grupo de pessoas com um mesmo fim, sujeito a estatutos e regras e com deveres e direitos a cumprir é denominada de cultura corporativa. “Assim, a cultura corporativa é produto da experiência compartilhada pelos integrantes da organização e manifestada por meio de quatro elementos: valores, símbolos, ritos e heróis” (Vásquez, 2007, p. 204). Segundo a autora, em conclusão ao seu pensamento:

Uma empresa pode atribuir a seus produtos e serviços uma série de características como pontos de diferenciação. Os elementos da identidade conceitual que fazem parte do produto (em alguns casos podem ser adaptados aos serviços) são: as variáveis do produto (características físicas), as variáveis dos serviços (como ações complementares no oferecimento dos produtos) e as variáveis do pessoal (características e funções dos funcionários da empresa). Os três componentes devem refletir uma imagem coerente com a identidade de marca da empresa (VÁSQUEZ, 2007, p. 204).

Figura 2 - Elementos da cultura corporativa



Fonte: Vásquez, 2007, p. 205

Figura 3 - Elementos da identidade conceitual do produto

PRODUTO	SERVIÇOS	PESSOAL
COMPONENTES	PRÉ-VENDA	CARACTERÍSTICAS
Características Desempenho	Demonstração Simulação	Competência Cortesia Credibilidade Confiabilidade Capacidade de resposta Comunicação
APRESENTAÇÃO	VENDA	
Forma Estilo Design	Pedido Entrega Instalação	
USO	PÓS-VENDA	
Durabilidade Conformidade Confiabilidade Facilidade de reparo	Treinamento do cliente Orientação ao cliente Manutenção e reparo Serviços diversos	

Fonte: Vásquez, 2007, p. 205

Segundo Vásquez (2007, p. 206), “a identidade visual é um sistema de signos criado, organizado e disposto segundo critérios e princípios que visam representar, caracterizar e

comunicar a identidade conceitual da marca”. A identidade visual agrega as seguintes funções: identifica, diferencia, associa e reforça e é através dela que o público identifica e reconhece uma marca.

1.2 Soccerting: Uma Nova Gestão Mercadológica do Futebol

No início da década de 2010, o Grêmio enfrentava um cenário complexo, com três principais desafios que originaram a gestão mercadológica Soccerting. A mudança de estádio em 2012 demandava a necessidade de gerar pertencimento aos torcedores, além dos impasses contratuais e a necessidade de habituação inerentes na relação torcedor-estádio.

A carência de títulos relevantes de longo tempo e os resultados em campo no período entre 2013 e 2014, que não apresentavam a materialização de conquistas, reforçavam o dever inevitável de gerar engajamento e manter o brand equity da marca, mesmo sem resultados em campo; além do cenário de 2014, ano da realização da Copa do Mundo no Brasil, que impactou negativamente as finanças dos clubes de futebol, uma vez que, com a excessiva atenção para a Copa, as possibilidades de venda de produtos do clube e captação de patrocínios foram diluídas.

A partir do cenário exposto, o Marketing do Grêmio detectou a oportunidade de inovar no processo de gestão de mercado. No contexto de inverter a lógica tradicional do Marketing Esportivo, criando um ambiente com o objetivo de levar o time a resultados sustentáveis além do campo, surgiu o ensejo de aumentar o brand equity da marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, por meio do alinhamento e direcionamento das estratégias de marca e comercial, gerando, assim, aumento na receita de licenciamento de serviços e produtos, na arrecadação do quadro-social, na visibilidade e no valor financeiro da marca do clube. Assim, o Soccerting surgiu com uma alta performance em 2014.

O Soccerting propõe que a gestão mercadológica do futebol deve ocorrer de forma contínua e simultânea, integrando dois eixos estratégicos: Branding e Selling.

Figura 4 - Visão sistêmica do Soccerting



Fonte: http://www.advb.com.br/topdemarketing/cases2014/CASE_GREMIO_Final.pdf

Ambos trabalham a relevância e a construção de valor da marca Grêmio por meio do sentir, do pensar e do fazer. A metodologia do Soccerting está fixada nessas três plataformas de modelagem para a criação de ativações:

- Plataforma 1 - Sentir: pesquisas formais e informais geram processos investigativos do comportamento do consumidor, produzindo dados e informações que, depois de interpretados e analisados, possibilitam o preparativo para a plataforma 2.
- Plataforma 2 - Pensar: uma coleta de dados é estabelecida para a geração de insights, visando a competitividade mercadológica.
- Plataforma 3 - Fazer: produção das ações de conteúdo encaminhando a operacionalização estratégica do conteúdo produzido.

Apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos da pesquisa.

2 Procedimentos Metodológicos

Como método, entende-se que, dadas as suas características, este trabalho configura-se, no que tange aos seus objetivos, como uma Pesquisa Exploratória. Em relação aos seus procedimentos técnicos, este estudo pode ser determinado como Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso. Já do ponto de vista da abordagem do problema, entendemos que este trabalho se delinea como uma Pesquisa Qualitativa. Para a análise de dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016).

Especificamente em relação à coleta de dados, na etapa inicial utilizou-se a pesquisa bibliográfica, feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. Posteriormente, coletaram-se informações das ações em diversos locais, principalmente nas plataformas oficiais do clube, como site, Youtube e redes sociais.

Para a análise de dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), que se desenvolve através de três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados. É por meio da pré-análise que se começa a organização de materiais para tornar a pesquisa válida. Para ambientar-se com o tema, o pesquisador deve fazer a leitura flutuante, que resulta no conhecimento do material e criação de materialidade.

Na segunda fase da pré-análise, é realizada a escolha dos documentos. Para obter êxito nesta etapa, precisa-se seguir os seguintes passos: regra da exaustividade (nenhum documento deve ser deixado de fora de um primeiro levantamento de dados), regra da representatividade (a amostra deve representar o universo), regra da homogeneidade (a seleção dos documentos deve possuir o mesmo tema a fim de comparar dados) e a regra da pertinência (os documentos devem ter correlação com os objetivos de análise) (BARDIN, 2016).

Para dar continuidade à pesquisa da pré-análise, o analista formula os objetivos (objetivos gerais) e também o quadro teórico/pragmático (no qual os resultados da análise são tratados).

Após, é realizada a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, em que os textos são considerados manifestações “contendo índices que a análise vai fazer/falar, o trabalho preparatório será o da escolha destes - em função das hipóteses, caso elas estejam determinadas - e sua organização sistemática em indicadores” (BARDIN, 2016, p. 99). Nesta etapa, são realizadas as operações de recorte do texto em unidades que possibilitem a comparação de categorizações para a análise temática e de algumas propriedades de codificação para o registro dos dados. Por fim, como último item de elaboração da pré-análise, o analista deve providenciar a preparação do material, cujo objetivo central é transformar e organizar o material por padrão e equivalência.

Na exploração do material, “ocorre a descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido ao estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 735).

Na terceira fase do desenvolvimento da análise, elabora-se o tratamento dos resultados, que, segundo Bardin (2016, p. 101), é a etapa em que “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos («falantes») e válidos”. Operações de porcentagens, ou até mesmo mais complexas, proporcionam e resultam na elaboração de quadros de resultados, figuras, modelos, diagramas, os quais somam informações fornecidas pela análise. No entanto, as inferências alcançadas e a confrontação sistemática com o material dos resultados obtidos podem servir de base a uma análise disposta em novas dimensões teóricas (BARDIN, 2016).

3 Análises das Ações

Com a utilização dos insights produzidos através do modelo de plataformas citado anteriormente, são validadas as ferramentas de ativação Institucional (estabelecer a presença, o reforço e a expansão da marca em sua abrangência), Relacional (criação de elos interativos com o objetivo de fomentar sentimentos de lealdade, pertencimento e fidelização à marca) e Comercial (monetização da marca junto aos seus públicos-alvo).

Quadro 1 - Ferramentas de ativação do Soccerting

Ativações Institucionais	Ativações Relacionais	Ativações Comerciais
Copa do Mundo	Meu Pedaco do Olímpico	
	IMORTAL	

Fonte: elaborado pelo autor

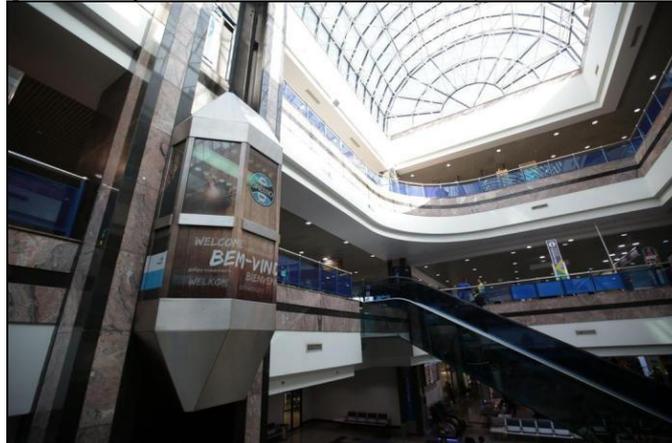
O presente trabalho, portanto, analisa três ações materializadas através desses três tipos de ativações geradas pelo novo processo de criação, gerenciamento e execução, consubstanciando um significativo conjunto de ferramentas.

3.1 Copa Do Mundo

Com o impacto negativo nas finanças do clube, ocasionado pela Copa do Mundo de 2014 no Brasil, o departamento de marketing do Grêmio desenvolveu a primeira ação do Soccerting. A necessidade de reverter a atenção excessiva na Copa e alavancar as vendas do clube no período de parada das competições nacionais gerou o enfoque nos turistas, que visitavam Porto Alegre para assistirem aos jogos que seriam realizados no Beira-Rio, estádio do rival, Sport Club Internacional.

A ação de cunho institucional utilizou diversos elementos de mídia externa, com mensagens de “boas-vindas multilíngue” no Aeroporto Salgado Filho e no Praia de Belas Shopping, considerados e mapeados pelo setor de marketing do clube como pontos obrigatórios de chegada de turistas e deslocamento aos jogos. No Aeroporto Salgado Filho, foram instalados 13 tipos de sinalizações diferentes entre as salas de embarque e desembarque, saguão do aeroporto e praça de alimentação, conforme mostra a figura a seguir.

Figura 5 - Ação Copa do Mundo no Aeroporto Salgado Filho



Fonte: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/copa-2014/noticia/2014/06/Gremio-adesiva-aeroporto-e-sauda-turistas-para-a-Copa-do-Mundo-4516941.html>

Próximo ao estádio Beira-Rio, o Grêmio também veiculou peças publicitárias no Praia de Belas Shopping, onde algumas escadas rolantes exibiam a mensagem “Porto Alegre de braços abertos para o mundo”, com o escudo do clube, ao lado dos seus principais títulos: o Mundial de 1983 e o Bicampeonato da Copa Libertadores da América de 1983 e 1995. A praça de alimentação recebeu material gráfico em 180 mesas, fazendo referência às cores e ao escudo do clube.

Figura 6 - Ação Copa do Mundo na praça de alimentação do Praia de Belas Shopping

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2014/06/depois-do-aeroporto-gremio-pinta-shopping-de-porto-alegre-de-tricolor.html>

O fato de o Grêmio não possuir o estádio-sede da Copa do Mundo não tirou do clube a ideia de reforçar a sua marca e criar diferenciação no mercado; a estratégia de atribuir elementos de referência à marca possibilitou aos turistas identificar, codificar e criar associações com a abordagem do clube enquanto marca, ou seja, a identidade visual exteriorizada pelo Grêmio possibilitou a abrangência de áreas que transcendem os limites de um clube de futebol, incorporaram-se à marca aspectos institucionais, políticos, sociais e financeiros (KOTLER; KELLER, 2006; VÁSQUEZ, 2007).

A comunicação estratégica adotada para a ação, com o objetivo de alavancar e suprir um déficit financeiro ocasionado pelo recesso dos jogos nacionais durante a Copa do Mundo, viabilizou uma abordagem combativa e, ao mesmo tempo, sutil para ser assimilada pela singularidade de seu público, assim como fez uso do bom senso e da hora certa para realizar diferentes tipos de abordagens ao longo da ação (BALDISSERA, 2001; SANDER; KREUTZ, 2013).

A imagem do clube disseminada para um novo público, no período da Copa, gerou um crescimento de consumidores estrangeiros de 25%³ na loja GrêmioMania. Os objetivos de curto prazo almejados pela ação resultaram na sobrevivência e no crescimento do clube, além de dinamizar e materializar a complexidade envolta da aplicação do Marketing Esportivo, assim como a do Branding, de forma orgânica (SHANK, 2002; SIQUEIRA, 2014; MORGAN; SUMMERS, 2015).

Levando-se em conta o que foi observado, é possível afirmar que a marca Grêmio, através da ação Copa do Mundo, ultrapassou a relação de diferenciação entre os demais clubes nacionais e agregou ao seu nome valores, cultura, atributos e uma personalidade emocional em consonância com seu público. Dessa forma, a procura e a obtenção de diferenciação são

³ Disponível em:

<http://www.advb.com.br/topdemarketing/sistema/uploads/Gremio/1593_final_gremio_apresentacao_top_ad_vb_mkt_FINAL.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2019.

complementares para a criação de elos entre clube e público na busca pela essência da marca (KLEIN, 2002; LINDSTROM, 2009).

3.2 Meu Pedaco do Olímpico

O adeus ao estádio Olímpico Monumental e a mudança para a Arena proporcionaram a realização de três leilões intitulados de “Meu Pedaco do Olímpico”. Em sua edição inaugural, em dezembro de 2012, o evento foi realizado de forma on-line pelo endereço “www.meupedacodoolimpico.com.br”, arrecadando R\$ 15 mil reais, e contando com acessos ao site por 70 países, 600 mil visualizações e cerca de 1 mil usuários cadastrados⁴. Foram leiloados objetos que fizeram parte dos 59 anos do estádio gremista, entre eles, pôsteres, placas de sinalização, antigas catracas de acesso e móveis.

A segunda e a terceira edições do evento foram realizadas de forma presencial e on-line, nas quais todos os itens vendidos estavam acompanhados por um Certificado de Autenticidade assinado pelo presidente da gestão 2013-2015, Fábio Koff.

Figura 7 - Pôster do título mundial de 1983 leiloado



Fonte: <http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2013/08/meu-pedaco-do-olimpico-gremio-fara-2-leilao-de-pecas-da-antiga-casa.html>

Em 2014, em complemento aos leilões realizados e à necessidade dos torcedores de consumirem a história do Olímpico, foi lançado o “Gramado Imortal”, quadro com um pedaço do gramado do estádio com 9 x 9 centímetros, composto por uma foto do Olímpico, informações históricas do lugar e um certificado de autenticidade. Foram retirados cerca de 400 m² de grama do campo principal do Olímpico e colocados em uma estufa, onde o material passou por um processo químico de conservação e fidelidade ao seu estado original. Foram criados 30 mil quadros, todos numerados.

⁴ Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2013/08/meu-pedaco-do-olimpico-gremio-fara-2-leilao-de-pecas-da-antiga-casa.htm>>. Acesso em 5 de maio de 2019.

Figura 8 - Quadro intitulado Gramado Imortal



Fonte: <https://www.gremioavalanche.net/news.asp?nID=4074>

Os leilões “Meu Pedaco do Olímpico” ocorreram pela indispensabilidade de atender às exigências básicas dos torcedores do clube, haja vista a conexão emocional com o estádio Olímpico Monumental. Sob o prisma das necessidades terem se tornado desejo, o marketing do Grêmio entendeu que poderia aliar a essa questão um possível lucro financeiro através do oferecimento de itens que fizeram parte da história do estádio (LAS CASAS, 2007, COBRA, 2009).

O anseio por parte dos torcedores do Grêmio em possuir e ter ao alcance de suas mãos algo que os remetesse à antiga casa do Tricolor está ligado a dois tipos de desejo: desejo explícito – no qual a motivação para a aquisição dos produtos é consciente; e desejo oculto – no qual se empregam as recordações vividas no estádio, agregando ainda mais valor aos itens do leilão. Assim sendo, o consumidor adquire um produto não só tangível, mas sim com valores intangíveis, como a alma e a essência do bem adquirido (COBRA, 2009).

O “Gramado Imortal” nasce da compreensão do valor agregado de qualquer item que remeta ao Olímpico. A concepção do produto baseou-se nos passos de descobrir um desejo dos torcedores ainda não atendido, criar um produto viável, produzir e distribuir, com o objetivo de atender desejos tangíveis e intangíveis. Comercializar um pedaço do gramado, onde ídolos passaram e títulos foram conquistados, atende aos desejos dos torcedores e reafirma a conexão e a busca de fidelizar cada vez mais os apreciadores da marca Grêmio como centro de suas ações (CARDIA, 2004; COBRA, 2009; SIQUEIRA, 2014).

Levando-se em conta o que foi observado, pode-se afirmar que o Grêmio soube utilizar e aplicar os princípios e processos do marketing aos produtos do marketing esportivo, além de associar produtos que obrigatoriamente não tinham uma ligação direta com o esporte, produtos

não-esportivos, por meio da associação com o futebol. As ações ligadas à despedida do estádio Olímpico Monumental estruturaram o Grêmio como uma marca atenta ao mercado e a seus consumidores, almejando o crescimento do clube através da fidelização de seus torcedores (SHANK, 2002; SIQUEIRA, 2014; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

3.3 Imor7al

Lançada em março de 2019, IMOR7AL é a ação mais recente do Soccerting. Como reconhecimento aos títulos conquistados como jogador (Copa Libertadores da América e Mundial de 1983 e Campeonato Gaúcho de 1985 e 1986) e treinador (Copa do Brasil de 2016, Copa Libertadores da América de 2017, Recopa Sul-Americana de 2018, Campeonato Gaúcho de 2018 e 2019 e Recopa Gaúcha de 2019) pelo ídolo Renato Portaluppi, o Grêmio inaugurou uma estátua de bronze com 4 metros de altura na esplanada da Arena, em evento aberto ao público. Para a cerimônia, foi montado um palco para abrigar o monumento, a estrutura estava ornada com a palavra “IMOR7AL” e o número “7”, consagrado no Grêmio por Renato nos tempos de jogador. Durante a cerimônia de inauguração, Renato se emocionou inúmeras vezes e expressou a sua gratidão aos mais de 8,5 mil⁵ torcedores presentes na esplanada em frente ao Museu do Grêmio.

É uma homenagem inesquecível para mim. Mas a maior alegria minha é dar alegrias para nossa torcida. Há uma semana que não durmo. É difícil até as palavras saírem. Se eu já era gremista, imagina agora. Meu sangue sempre foi e sempre vai ser azul (PORTALUPPI, 2019, ONLINE).

Figura 9 - Estátua de Renato Portaluppi



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/gremiooficial/46745188324/in/album-72157704246670602/>

A estátua começou a ser construída em 2018, logo após a aprovação do Conselho Deliberativo do clube. A escultura passou por inúmeros processos de aprovação, contando com a avaliação do próprio Renato e de uma comissão especial criada pelo Grêmio. Inicialmente foram

⁵ Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com/2019/03/apos-estatua-gremio-lanca-licenciados-para-homenagear-renato-gaucha/>>. Acesso em 18 de maio de 2019.

confeccionados moldes em argila e materiais maleáveis para a realização da conclusão da pose da estátua. Após, moldes em cerâmica foram preenchidos com bronze e fundidos para a estátua ser finalizada. As fotos a seguir mostram como foi o processo de concepção do monumento.

Figura 10 - Molde em argila



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/gremiooficial/47415027542/in/album-72157704246670602/>

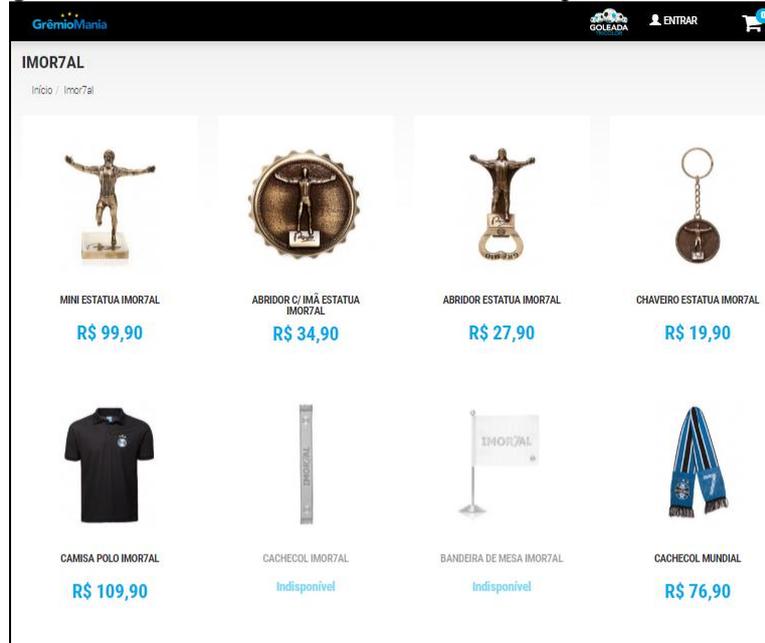
Figura 11 - Molde em cerâmica



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/gremiooficial/47467980291/in/album-72157704246670602/>

Posteriormente à inauguração da estátua, O Grêmio ampliou seu portfólio de produtos licenciados criando a marca IMOR7AL. Entre os itens que fazem parte da marca, destacam-se bolsas de viagem, canecas, chaveiros, abridores de garrafa, cachecol, camisas réplicas da Libertadores de 1983 e uma miniestátua IMOR7AL.

Figura 12 - Produtos da linha IMOR7AL no site gremiomania.com.br



Fonte: https://gremiomania.com.br/produto/categoria/_5FY0N2A7G:IMORTAL-7

A elaboração da marca IMOR7AL passa diretamente pela junção de dois símbolos que contam e caracterizam a história do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, Renato Portaluppi — ídolo que personifica o Grêmio em um ser de carne e osso — e a imortalidade do clube — conhecida mundialmente por vitórias inimagináveis em momentos adversos. Aliado à concepção da marca está o posicionamento adotado pelo marketing do clube, em monitorar a aceitação da nova área explorada inicialmente e, posteriormente, agregar valor aos elos de conexão com os torcedores (TYBOUT; STERNTHAL, 2006; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

A paixão da torcida pelo ídolo centra os esforços da nova marca no ser humano de forma individual, dando valorização através de interações que englobam ídolo e fãs em produtos acessíveis. Além de fortalecer a marca recém-criada através da associação com o nome de um ídolo unânime para a torcida (MELO NETO, 2007; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Ter um ídolo como mote da marca gera desejo e necessidade de consumo aos torcedores e fãs. Ademais, somam-se, à união emocional dos torcedores, o entendimento de valores e a cultura da personalidade do Grêmio enquanto clube de futebol. A natureza da marca IMOR7AL apresenta-se como diferencial capaz de fortalecer ainda mais os elos e conexões emocionais com seus consumidores (KLEIN, 2002; LINDSTROM, 2009; MORGAN; SUMMERS, 2015).

Dado o exposto, pode-se compreender que o trabalho de branding da marca IMOR7AL está ligado ao entendimento dos valores que interligam ídolo e fãs com o clube. Criando, a partir desta compreensão, uma marca coerente e que possua foco na fidelização de fãs/torcedores, ganhando imagem percebida através das percepções variadas dos consumidores, além de estabelecer sua identidade única como norteadora das ações da marca em seu design e comunicação (VANNUCCHI, 2012; SIQUEIRA, 2014).

A busca por uma comunicação estratégica fez com que o marketing do clube pensasse e estruturasse suas ações sob uma abordagem sensível, para que pudesse absorver e se adaptar à singularidade do público almejado, e, ao mesmo tempo, combativa; além de integrar a comunicação institucional, organizacional e esportiva com a comunicação interna e mercadológica, para possibilitar uma comunicação em sinergia com a homogeneidade da marca (BALDISSERA, 2001; SANDER; KREUTZ, 2013).

Ao fim das análises, apresentam-se, a seguir, as considerações finais elaboradas para este estudo.

Considerações Finais

Com a análise deste trabalho, entende-se que a reputação da marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegre pode ser trabalhada com o viés de fortalecer os diferenciais do clube relacionados a áreas diversificadas de gerenciamento e, ainda, estreitar os laços emocionais com seus torcedores. Através do Branding, os valores e atributos da marca são assimilados como diferenciais capazes de estabelecerem uma identidade única que irá servir como ponto-chave para a elaboração de ações na comunicação do clube.

Com a percepção do atual mercado brasileiro, o Grêmio inverteu a lógica usual da aplicação do marketing esportivo no futebol. O clube entendeu que a capitalização em cima dos resultados de campo não se apresentava como a forma de rentabilização mais efetiva e segura para seu crescimento. Logo, por meio do fortalecimento do valor da marca em um processo de alinhamento institucional em que ocorresse a integração de eixos de gestão, desenvolveu-se o Soccerting.

Dessa forma, a metodologia Soccerting tem como pilares de execução o Branding e o Selling, em que, de forma simultânea e contínua, são trabalhadas as gestões de marca e comercial. Ambas fomentam a construção de valor e relevância da marca através do engajamento com os clientes com o intuito de gerar envolvimento com a marca (sentir), análise e geração de *insights* estratégicos (pensar) e produção de conteúdo (fazer). Consequentemente, esta tríade de palavras, tem sua dinâmica conceptiva materializada por meio de ações de ativações institucionais, comerciais e relacionais.

Quanto aos seus objetivos, sob o prisma geral, este trabalho buscou analisar como ações idealizadas através do Soccerting contribuem para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre enquanto marca. Tratou-se, ainda, dos seguintes objetivos específicos: (a) descrever as ações mencionadas e (b) vinculando-as à teoria apresentada. Ao fim do estudo, através das análises realizadas, consideram-se os objetivos propostos – geral e específicos – atingidos.

Como limitação deste estudo, pode-se apontar que, diante de um tema ainda pouco explorado cientificamente, encontrar informações detalhadas e unificadas para a realização da conceituação do Soccerting demandou uma árdua e extensa procura por materiais que

enriquecessem esta análise. Devemos ressaltar, porém, que tal peculiaridade não impediu ou interferiu na análise deste trabalho.

Quanto à continuidade da pesquisa, sugere-se um estudo de caso analisando a forma que os funcionários, em todas as esferas do clube, percebem as estratégias de execução do Soccerting. Também, pode-se analisar a forma que outros clubes exploram novas fontes de receitas almejando, assim, o aumento exponencial de suas marcas.

Referências

- BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e Relações Públicas. In: **Anais...** Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 24, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2016.
- CARDIA, W. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. São Paulo: Bookman, 2004.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro/RJ: Sextante, 2017.
- _____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KLEIN, N. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- LACZNIAK, G.; MURPHY, P. The role of normative marketing ethics. **Journal of Business Research**, v. 95, February 2019, p. 401-407.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LINDSTROM, M. **A lógica do consumo**: verdades e mentiras sobre porque compramos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- MARTINS, L. **Treinamento executivo**: Marketing. São Paulo: Universo dos Livros, 2006.
- MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- PORTALUPPI, R. *et al.* **Após estátua, Grêmio lança licenciados para homenagear Renato Gaúcho**. 2019. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com/2019/03/apos-estatua-gremio-lanca-licenciados-para-homenagear-renato-gaucha/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

POUDER, R.; CLARK, D.; FENICH, G. An exploratory study of how destination marketing organizations pursue the sports tourism market. **Journal of Destination Marketing and Management**, vol. 9, September 2018, p. 184-193.

SANDER, T.; KREUTZ, E. **E-Branding Esportivo** - Conceito e Estratégia. 2019. Disponível em: <<http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/view/1596/1564>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing esportivo**. São Paulo/SP: Edição 1, 2014.

SHANK, M. **Sport marketing**: a strategic perspective. Nova York: Prentice Hall, 2002.

SUMMERS, J. Sport marketing. In: MCCOLL-KENNEDY, Janet. **Services marketing**: a managerial approach. Brisbane: Wiley, 2003.

_____; GARDINER, M.; LAMB, C.; HAIR, J.; MCDANIEL, C. **Essentials of marketing**. Melbourne: Vic Thomson Nelson, 2003.

TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. Branding. In: TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. **Posicionamento de marca**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZAVATTARO, S.; FAY, D. Brand USA: A natural quasi-experiment evaluating the success of a national marketing campaign. **Tourism Management**, v. 70, February 2019, p. 42-48.

Recebido em 25/05/2021

Aceito em 26/10/2021