

UNIVERSIDADE FEEVALE

ANDRÉ LUCAS DE OLIVEIRA

PROPOSTA PARA UM NOVO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR DO GRÊMIO  
SEGUNDO UMA ABORDAGEM GAMIFICADA

Novo Hamburgo

2018

ANDRÉ LUCAS DE OLIVEIRA

PROPOSTA PARA UM NOVO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR DO GRÊMIO  
SEGUNDO UMA ABORDAGEM GAMIFICADA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à obtenção  
do grau de Bacharel em Sistemas de  
Informação pela Universidade Feevale.

Orientador: Prof. Dra. Adriana Neves dos Reis

Novo Hamburgo

2018

Os jogos não nos desviam de nossas vidas reais; eles preenchem nossas vidas reais: com emoções positivas, atividade positiva, experiência positiva e forças positivas. Nosso grande desafio de hoje em dia é promover uma maior integração dos jogos a nossas vidas cotidianas. (MCGONIGAL, 2012, pg. 331).

## RESUMO

A maioria dos apaixonados por futebol tende a se identificar com a imagem do seu clube, entendendo e aprovando ações que podem parecer injustificáveis para aqueles que não fazem parte deste mundo. A indústria do futebol considera o torcedor como seu principal ativo, buscando valorizá-lo continuamente. No Brasil, entretanto, observa-se que alguns clubes acabam não aproveitando o potencial que seus torcedores podem propiciar, ainda mais com as facilidades de aproximação proporcionadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação. Neste trabalho, é abordado o caso dos torcedores do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre participantes da categoria sócio torcedor. Esse tipo de programa caracteriza-se pelo fato do sócio participar mais efetivamente junto ao clube, adquirindo direitos como: voto, preferência de compra de ingresso para partidas da equipe em seu estádio, descontos especiais em produtos licenciados e descontos em lojas conveniadas. Observa-se que estes torcedores têm uma grande identificação com o clube e irão lhe dar apoio independente de suas derrotas ou vitórias, buscando contribuir com a instituição movidos pela sua paixão de torcer em troca de vantagens mútuas. Os programas de sócio torcedor já representam um bom faturamento nos clubes, porém o programa atual do Grêmio deixa a desejar na medida que não distingue um associado com maior contribuição de um sócio com menor contribuição no processo de compra de ingressos, uma vez que o clube atualmente possui quase 150 mil associados e a capacidade da Arena do Grêmio é de aproximadamente 60 mil lugares, torna-se evidente que muitos torcedores deixarão de ir aos jogos da equipe. O presente estudo propõe um novo programa sócio torcedor para melhorar a forma de avaliação dos torcedores associados desta categoria e auxiliar na definição da preferência de compra de ingressos através da análise de perfil e aplicação de técnicas de gamificação. Para isto, houve coleta de dados feita juntos aos torcedores do clube e através da análise deste foi possível observar que muitos associados com maior contribuição haviam deixado de presenciar jogos importantes como a final da Copa Libertadores de 2017, ao mesmo tempo houve o mapeamento do perfil dos sócios torcedores participantes da pesquisa, com isso passa-se a verificar os resultados e efeitos obtidos de um novo programa sócio torcedor no processo de compra junto a estes associados através de simulação em cenários distintos, para então propor um novo programa sócio torcedor para o clube. Não se trata apenas uma maneira de recompensar e motivar os torcedores, mas também uma maneira de o clube incrementar suas receitas.

**Palavras chave:** Gestão da Informação. Gamificação. Perfil de Usuário. Sistemas de Informação.

## ABSTRACT

The majority of football fans tend to identify they-self to the club. To Understand and approve actions that make no sense for who aren't part of this world. The sports industry considers the supporter as their main asset, seeking to value it continuously. In Brazil, however, it's observed that some clubs dont take an advantage of the potential that their fans can provide, even more with the approximation facilities provided by the information technologies. In this work, the case of the fans of the Grêmio Foot-Ball Porto Alegre participant of the supportive member category is approached. This kind of program is characterized by the fact that the social member can be closer to the club, being rights like: Vote, preferential purchase for tickets of team matches at stadium, special deals on licensed products and licensed stores. This kind of fans identifiy they-self to the club. They will support the team doesn't no matter if they win or loose the matches. It is observed that these fans have a great identification with the club and will give him support independent of their defeats or victories. The most important part of this relationship moved by their passion is help the club. In other way take some advantages. The supporter-partner program is a good revenue for the club, anyway, the current program leaves a lot to be desire when it doesn't see the difference between a partner with a great participation and a poor participation on the ticket process. The goal of this study is to build a model to improve the evaluations model for the supporter-partner from this category like definition for the preference of purchase tickets through an analysis including profile and gamification practices. There isn't a single solution that will fix all the problems related from the program like rewards, infrastructure or ticket purchase process However, a help to achieve goals in an engaging, safe and fun way.

**Key words:** Information Management. Gamification. User Profile. Information systems.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planos sócio torcedor do Corinthians.....	26
Quadro 2 – Categorias disponíveis atualmente para associação no Grêmio.....	27
Quadro 3 - Diferenças entre games e gamificação.....	65
Quadro 3 - Diferenças entre games e gamificação.....	66
Quadro 4 - Categoria x <i>rating</i> x prioridade de compra.....	75
Quadro 5 - Grupos representativos dos associados do clube.....	79
Quadro 6 – Insatisfação dos associados na questão compra de ingressos.....	81
Quadro 7 - Representação questão assiduidade dos associados.....	82
Quadro 8 - Relação de compra dos grupos de associados ao longo do ano.....	83
Quadro 9 - Associados sem ingresso nas finais.....	84
Quadro 10 - Distribuição pontuação para primeiro cenário.....	85
Quadro 11 - Caracterização dos associados.....	87
Quadro 11 - Caracterização dos associados.....	88
Quadro 12 - Ranqueamento dos associados de acordo com o primeiro cenário.....	88
Quadro 13 - Distribuição de pontos para o segundo cenário.....	89
Quadro 14 - Ranqueamento dos associados através do segundo cenário.....	91
Quadro 15 - Distribuição de pontos para o terceiro cenário.....	92
Quadro 16 - Valor de ingressos para a disputa da final da Libertadores 2017.....	93
Quadro 17 - Ranqueamento do terceiro cenário para compras no setor arq. Norte..	93
Quadro 17 - Ranqueamento do terceiro cenário para compras no setor arq. Norte..	94
Quadro 18 - Ranqueamento do terceiro cenário para compras nas cadeiras gold sul	94
Quadro 19 - Comparação do terceiro cenário para compras nas cadeiras gold sul....	94
Quadro 19 - Comparação do terceiro cenário para compras nas cadeiras gold sul....	95
Quadro 20 - Benefícios do novo programa.....	95
Quadro 20 - Benefícios do novo programa.....	96
Quadro 21 - Distribuição de pontos oficial.....	96
Quadro 22 - Top10 dos associados participantes da pesquisa.....	97

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Prioridade de compra de ingressos .....	16
Figura 2 - Envolvimento dos torcedores .....	21
Figura 3 - Grau de envolvimento da torcida com o time.....	22
Figura 4 - Quadro comparativo de planos do São Paulo.....	25
Figura 5 - Exemplificação programa do São Paulo.....	25
Figura 6 - Baixada dos Moinhos de Vento.....	29
Figura 7 - Jogo de Inauguração .....	30
Figura 8 - Olímpico Monumental em 2012.....	31
Figura 9 - Inauguração da Arena.....	32
Figura 10 - Campeão CB 1997 – gol de Carlos Miguel.....	34
Figura 11 - Grêmio Campeão CB 2001.....	35
Figura 12 - Grêmio pentacampeão da CB - gol de Everton .....	36
Figura 13 - Campeão da LA 2017 - gol de Cícero .....	37
Figura 14 - Eurico Lara .....	38
Figura 15 - Danlei Capa do Jornal Zero Hora de 2003 .....	39
Figura 16 - De León erguendo a taça da conquista da LA 1983 .....	40
Figura 17 - Renato comemorando gol no Mundial .....	41
Figura 18 - Renato erguendo a taça de campeão da Libertadores 2017.....	42
Figura 19 - Felipão na década de 90.....	44
Figura 20 - Valdir Espinosa, ao lado esquerdo, comemorando Mundial de 1983 .....	45
Figura 21 - Primeiro presidente do clube .....	46
Figura 22 - Segundo presidente e goleiro.....	47
Figura 23 - Vanzelotti ao centro, durante a construção do Olímpico.....	48
Figura 24 – Odone à direita durante a construção da Arena .....	49
Figura 25 - Dourado contempla o estádio que ajudou a construir.....	50
Figura 26 - Fábio Koff em 1983.....	51
Figura 27 - Romildo e Portaluppi erguem a taça da Libertadores 2018.....	52
Figura 28 - Mais de 10 mil torcedores abraçaram o estádio .....	53
Figura 29 - Geral do Grêmio .....	54
Figura 30 - Ilustração do tipo de jogadores.....	59
Figura 31 - Verbos de engajamento social e ação .....	61

Figura 32 - Mensagem de ingressos esgotados .....	70
Figura 33 - Reclamações recebidas no Twitter .....	71
Figura 34 - Reclamações recebidas no Twitter .....	72
Figura 35 - Distribuição de vendas feita pelo Cruzeiro.....	73
Figura 36 - Boca Juniors dá preferência à sócios antigos .....	75
Figura 37 - Etapas do presente trabalho .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS

ARGS	<i>Alternate Reality Games</i>
BR	Campeonato Brasileiro (Brasileirão)
CB	Copa do Brasil
GFPA	Grêmio Foot-Ball Porto Alegre
GRENAL	Clássico Gaúcho Grêmio x Internacional
LA	Copa Libertadores da América
RPG	<i>Role Playing Game</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivos Gerais .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 CONTEXTUALIZANDO O FUTEBOL.....</b>	<b>18</b>
2.1 FUTEBOL .....	18
2.2 TORCEDORES .....	20
2.3 PROGRAMAS SÓCIO TORCEDOR.....	23
2.3.1 Programa do São Paulo.....	23
2.3.2 Programa do Corinthians .....	26
2.3.3 Programa do Grêmio.....	26
<b>3 GRÊMIO .....</b>	<b>28</b>
3.1 BREVE HISTÓRIA.....	28
3.2 DA BAIXADA À ARENA.....	29
3.2.1 A Baixada .....	29
3.2.2 Estádio Olímpico Monumental.....	30
3.2.3 Arena do Grêmio .....	32
3.3 TÍTULOS.....	33
3.3.1 Copa do Brasil 1997 .....	33
3.3.2 Copa do Brasil 2001 .....	34
3.3.3 Copa do Brasil 2016 .....	35
3.3.4 Libertadores 2017 .....	36
3.4 ÍDOLOS.....	37
3.4.1 Eurico Lara – Craque Imortal .....	37
3.4.2 Danrlei - Homem GreNal .....	39

3.4.3 Hugo de León .....	40
3.4.4 Renato Portaluppi – Homem gol .....	40
3.4.5 Luiz Felipe Scollari.....	43
3.4.6 Valdir Espinosa.....	45
3.5 PRESIDENTES .....	46
3.5.1 OS DOIS PRIMEIROS PRESIDENTES DA HISTÓRIA DO CLUBE .....	46
3.5.2 Saturnino Vanzelotti .....	47
3.5.3 Paulo Odone.....	48
3.5.4 Hélio Dourado .....	49
3.5.5 Fábio Koff.....	50
3.5.6 Romildo Bolzan Junior .....	52
<b>4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>55</b>
4.1 JOGOS .....	55
4.2 JOGADORES .....	57
4.2.1 Tipos de Jogadores .....	59
4.2.1.1 Predadores (Killers).....	60
4.2.1.2 Conquistadores ou realizadores.....	60
4.2.1.3 Exploradores.....	60
4.2.1.4 Comunicadores ou socializadores .....	61
4.2.2 Engajamento e verbos de ação no comportamento do jogador .....	61
4.3 OS BENEFÍCIOS DAS REALIDADES ALTERNATIVAS.....	62
4.4 GAMIFICAÇÃO .....	63
4.4.1 Diferenciando os <i>games</i> de gamificação .....	65
4.4.2 Cases de gamificação.....	66
<b>5 INSTABILIZAÇÃO DOS TORCEDORES E SOLUÇÕES RELACIONADAS .....</b>	<b>69</b>
5.1 SOLUÇÃO APLICADA PELO CRUZEIRO .....	73
5.2 SOLUÇÃO APLICADA PELO PALMEIRAS.....	73
5.3 SOLUÇÃO APLICADA PELO BOCA JUNIORS.....	75
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>76</b>
6.1 METODOLOGIA .....	76

6.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	77
6.3 VALIDAÇÃO ESTUDO DE CASO .....	78
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>79</b>
7.1 IDENTIFICADO O SÓCIO TORCEDOR.....	80
7.2 A QUESTÃO DE COMPRA DE INGRESSOS .....	80
7.3 A QUESTÃO ASSIDUIDADE .....	81
7.4 A QUESTÃO COMPRA DE PRODUTOS LICENCIADOS .....	82
7.5 A QUESTÃO ASSOCIADOS SEM INGRESSOS.....	83
<b>8 UM NOVO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR .....</b>	<b>85</b>
8.1 PRIMEIRO CENÁRIO.....	85
8.2 SEGUNDO CENÁRIO.....	89
8.3 TERCEIRO CENÁRIO .....	92
8.4 DEFINIÇÃO DO NOVO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR .....	95
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APENDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DOS TORCEDORES DO GRÊMIO .....</b>	<b>109</b>
<b>APENDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol é visto como um esporte que expressa uma verdadeira paixão nacional no Brasil, sendo um exemplo da sua popularidade a fidelidade dos torcedores aos seus times, conforme Daolio (1998). Entende-se torcedor como um conjunto de pessoas que torcem por um mesmo time, verdadeiros apaixonados por futebol e que tendem a se identificar com a imagem do clube. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008), a indústria do esporte considera o torcedor como seu principal ativo, buscando valorizá-lo continuamente. Steppacher (2009) acrescenta que os torcedores estão cada vez mais receptivos e mobilizados a participar ativamente do clube e estes são atraídos por campanhas de associação mobilizados por sua paixão. Desta forma, os clubes buscam sensibilizar seus torcedores conscientizando-os da importância de se associarem a um programa denominado, genericamente, sócio torcedor. (DAOLIO, 1998).

De acordo com Steppacher (2009), o modo de comprovarmos essa paixão em números são os programas sócio torcedor, que no caso do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, dispõe atualmente das seguintes modalidades: **sócio torcedor** e **sócio cadeira**<sup>1</sup> para associação ao quadro social do clube. Para fins de dimensionamento da quantidade de associados, o clube fechou o ano de 2017 com mais de 92 mil associados<sup>2</sup> ativos, e uma receita vinda do quadro social estimada em R\$ 7 milhões por mês. Entretanto, fica evidente que todos os associados jamais irão a uma mesma partida, o que torna necessário um sistema de vendas que gerencie de forma coesa a distribuição de ingressos a estes associados que são denominados sócio torcedores.

Para isso, através da aplicação da tecnologia da informação e comunicação, mais especificamente o uso de sistemas de informação, do qual o clube já dispõe tanto para gerenciamento dos associados como também para o sistema de vendas de ingressos e produtos, se faz necessário a adequação destes para que seja possível o ranqueamento dos associados junto a instituição e então possibilite a priorização aos sócios com maior pontuação obtida junto ao clube.

---

<sup>1</sup> Portal do associado. Disponível em: <<https://socio.gremio.net/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

<sup>2</sup> Twitter oficial do Grêmio. Disponível em: <<https://twitter.com/Gremio/status/946792869066657792>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos Gerais

Propor um modelo de classificação de sócios de clubes de futebol para priorização do processo de compra de ingressos, tendo como base o relacionamento guiado por ações gamificadas, a partir do caso do Grêmio na “Final Libertadores 2017”.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre gamificação e sua relação com Sistemas de Informação;
- Identificar os conceitos básicos e abordagens de gamificação adequados ao escopo do trabalho;
- Construir um modelo para *ranking* de sócios a partir de Perfil de Usuário e ações gamificadas;
- Aplicar o modelo construído ao caso dos sócios das classes sócio torcedor ouro e diamante do Grêmio;
- Validar a utilidade do modelo para *ranking* de sócios com base no histórico de perfis de sócio e compra de ingressos para a partida final da copa “Libertadores da América 2017”.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Silveira e Cardoso (2014) afirmam que os clubes de futebol possuem diversas fontes de receitas pelas quais procuram manter seu nível de competitividade. Dentre elas, pode-se citar as receitas provenientes dos estádios em vendas de: ingressos, associação de torcedores, camarotes, alimentação e serviços. Possuem ainda como fonte de receitas os direitos de transmissão de televisão e ainda as receitas relacionadas ao marketing, ou seja, patrocínios, licenciamentos e vendas de produtos da marca. Essas fontes de receitas são essenciais para que os clubes sejam capazes, inclusive, de contratação de bons jogadores e treinadores para seus times.

Para Rein, Kotler e Shields (2008), os fãs de esporte jamais tiveram tantas opções, oportunidades, lugares e eventos nos quais investir seu tempo e dinheiro. Acrescente-se a essa

gama de oportunidades, todas as centenas de outros canais de televisão a cabo e satélite, videogames, DVDs e sites interativos da Internet, e o número de opções de entretenimento disponíveis em casa, o que torna desnecessária a ida até o estádio para consumir uma partida de futebol. Além disso, em um mercado saturado do entretenimento, a busca por torcedores torna-se essencial para a própria sobrevivência do esporte.

Compreendendo a importância de fidelizar seus torcedores, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense disponibiliza algumas modalidades para se associar junto ao quadro social do clube, denominadas sócio torcedor e sócio cadeira. Para o sócio torcedor o clube disponibiliza duas categorias: ouro e diamante, estas duas disponibilizam 10% e 30% a 50% de desconto na compra do ingresso, respectivamente, em partidas oficiais do clube disputadas na sua arena. Já na modalidade sócio cadeira, o associado não necessita adquirir ingresso e tem acesso garantido a todos os jogos do Grêmio na Arena.

O objeto da presente pesquisa está relacionado ao programa sócio torcedor do clube e em como se dá o processo de compra de ingressos destes associados, a escolha da temática de pesquisa se dá em um momento de conquistas recentes do clube, porém com um destaque negativo de um “boom” de reclamações dos associados oriundas na internet, principalmente, quanto ao processo de compra de ingressos, em especial na final da Copa Libertadores da América de 2017, ter legitimidade.

**Figura 1 - Prioridade de compra de ingressos**



Fonte: Arenapoa.com.br (2016)

A Figura 1 demonstra como se dá atualmente o processo de compra de ingressos para os associados do clube. Hoje em dia os sócios torcedores têm a mesma prioridade em adquirir

ingresso para as partidas, ou seja, não há distinção entre associados, seja um antigo, assíduo ou ainda um novo sócio torcedor; todos encontram-se em um mesmo grau hierárquico, há somente uma priorização em relação ao público em geral. Por exemplo, o associado A possui 10 anos de associação, tem ótima assiduidade e vai em todos jogos na Arena. Já o associado B possui 1 ano de quadro social, tem assiduidade mediana, tem acompanhado a equipe somente nos principais jogos. Já o associado C se cadastrou recentemente ao quadro social e não possui qualquer histórico de assiduidade ou contribuição ao clube. Logo, os associados A, B e C possuem a mesma preferência de compra.

A necessidade de que as organizações sejam inteligentes, diante das mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que elas também se modifiquem e requeiram planejamento de suas informações auxiliadas pelos recursos da Tecnologia da Informação. Ao estimular a maior contribuição do associado, em troca de vantagem no processo de compra de ingressos para uma próxima partida, espera-se que o clube possa incrementar suas receitas. E também que de posse de informações como a assiduidade e contribuição de seus associados o clube obtenha novos indicadores a respeito do comportamento destes junto a instituição.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é constituído de oito capítulos. O segundo capítulo apresenta uma breve contextualização a respeito do futebol e toda relação de amor e poder que este proporciona. O terceiro capítulo contém uma análise sobre o Grêmio, apresentando o clube, títulos, ídolos, técnicos que marcaram o clube em todos seus 115 anos de existência, que são um fator determinante para que exista uma relação com o torcedor, que por sua vez são caracterizados também e conhecidos como fanáticos. O quarto capítulo engloba a fundamentação teórica a respeito de assuntos relacionados ao trabalho, jogos, gamificação. O quinto capítulo traz a contextualização das dificuldades que o Grêmio tem encontrado com o seu programa sócio torcedor durante processo de compra de ingressos, e soluções aplicadas por outros clubes. O sexto capítulo traz a metodologia aplicada junto ao trabalho. O sétimo capítulo contém a análise dos torcedores participantes da pesquisa. Seguindo temos as considerações finais relativas ao objeto de estudo. Ao final são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do estudo, seguiu.

## 2 CONTEXTUALIZANDO O FUTEBOL

Neste capítulo é feita uma breve introdução sobre futebol e o que representa aos amantes deste esporte, também é caracterizado o principal consumidor do futebol, o torcedor e por fim uma rápida apresentação aos programas sócio torcedor.

Ter a compreensão do que é o futebol, não somente o contexto de uma partida de futebol, mas tudo que envolve uma instituição no cenário futebolístico, é de suma relevância para próximos capítulos e para que possamos entender a importância de um torcedor, financeiramente e emocionalmente, para o clube de futebol.

### 2.1 FUTEBOL

O futebol é um dos esportes mais populares e prestigiados do mundo. Os grandes eventos dessa natureza costumam reunir milhares de pessoas, mobilizando inúmeros apaixonados pelo esporte a saírem de sua rotina e se deslocarem por longas distâncias para assistir aos jogos. A fim de contextualizar essa paixão mundial, discorrer-se-á a seguir sobre a história e o cenário atual do esporte no país e no mundo.

Conhecido como paixão nacional, o futebol é um jogo que hoje mobiliza a paixão de diversas pessoas espalhadas pelo mundo. Gonçalves (2015, pg. 16) descreve futebol da seguinte forma:

O futebol é dos esportes o mais popular do mundo, é conhecido e praticado em grande escala, isso porque não exige dos atletas muitos recursos, bastando apenas uma bola, um pequeno espaço e disposição. As goleiras são feitas a partir de qualquer objeto, e os jogadores variam entre adultos, jovens e crianças.

Conforme Campos e Alfonsi (2014), o sucesso do futebol está associado à capacidade que as partidas têm de gerar determinados sentimentos nas pessoas, como tensão, alegria, tristeza, emoção e suspense. Com intuito de clarear o entendimento acerca do tema e destacar sua importância no estudo, faz-se necessário abordar o esporte no cenário mundial.

O futebol transcendeu o mercado brasileiro, tornando-se um esporte que impulsionou o surgimento de várias empresas, o que resultou no surgimento da indústria do futebol. De acordo com Somoggi (2012), o futebol brasileiro tornou-se representativo entre os mercados emergentes do futebol mundial. Por outro lado, o autor destaca que os grandes clubes brasileiros ainda estão distantes da realidade mercadológica dos gigantes europeus.

Ganhando destaque ímpar no mundo dos esportes, a Copa do Mundo de Futebol é considerada o maior evento esportivo do planeta. Porém, todo esse destaque dado ao desporto coletivo, remonta uma história bastante longa, bem mais antiga que a do tempo em que o britânico Charles Miller<sup>3</sup> que viria a ser considerado o inventor desse esporte. De acordo com FIFA (2005 apud Faria 2007), o futebol deixou de ser um esporte amador e se tornou profissional ao longo dos anos, despertando o interesse de mais de 4,5 bilhões de pessoas (número de telespectadores da Copa do Mundo de Futebol de 2002).

Nos últimos 20 anos, o futebol passou por importantes mudanças, como a revolução da tecnologia e da comunicação, o aumento da migração, a mercantilização da atividade humana e a globalização (Foer 2010 apud Santos 2016). Este cenário transformou o futebol numa indústria que movimentava valores financeiros muito significativos no mercado mundial (Hoffmann, Ging e Ramasamy 2002 apud Santos 2016).

Para se ter dimensão do atual cenário no futebol brasileiro, o levantamento da empresa Sports Value<sup>4</sup> (2017) aponta que as receitas oriundas dos vinte maiores clubes brasileiros somados foi de R\$ 5,05 bilhões. Segundo o mesmo estudo, patrocínios destes vinte clubes cresceram 27% e as receitas com sócios outros 17%, já a bilheteria apresentou um crescimento de 9%.

Já o cenário europeu apresenta uma grande disparidade financeira em relação ao restante do futebol mundial. Para se ter ideia, o Real Madrid da Espanha registrou uma receita de aproximadamente 675 milhões de euros (cerca de R\$ 2,5 bilhões), segundo a ESPN (2017), na temporada 2017.

Somoggi (2018) destaca os faturamentos do maior evento esportivo do planeta, a Copa do Mundo de Futebol, que em 2014 foi de aproximadamente U\$\$ 4,8 bilhões de dólares, cerca de 15% a mais que a copa de 2010 (U\$\$ 4,2 bilhões de dólares). Já expectativa para a de 2022, segundo o mesmo autor, é de aproximadamente U\$\$ 5,2 bilhões dólares.

Em questão de audiência, se estima que a Copa do Mundo de 2014 teve um público de aproximadamente 3,2 bilhões de espectadores pelo mundo, sendo que a final vencida pela Alemanha sobre a Argentina ao menos um bilhão de espectadores viram ao menos um minuto da partida. Deste público total cerca de 280 milhões assistiram aos 64 jogos pela internet, segundo Globoesporte.com (2015).

---

<sup>3</sup> Foi jogador, árbitro, dirigente e é considerado o pai do futebol no Brasil. Apaixonado por esportes, também foi o fundador da associação Paulista de Tênis.

<sup>4</sup> É uma empresa em marketing esportivo, branding, patrocínios, avaliação de marcas de propriedades esportivas.

Em questão de público presente, a Copa do Mundo de 2014 no Brasil trouxe mais de 1 milhão de turistas estrangeiros, e 3,05 milhões de brasileiros viajaram pelo país durante o evento, segundo balanço apresentado pelo Ministério do Turismo. Ainda há se destacar que o país recebeu visitantes de 203 nacionalidades distintas que visitaram 378 municípios distintos. Para exemplificarmos o a conta, um em cada três torcedores nos estádios eram estrangeiros.

Para Gonçalves (2015) é inegável que o futebol seja o mais praticado esporte no Brasil e explana:

O que, possivelmente, a maioria das pessoas não têm conhecimento é do universo do esporte, que estabelece estratégias diversas para tornar as marcas dos clubes, marcas atrativas que provoquem, além da emoção, estímulos para o consumo dos produtos da marca, como uma forma de mensurar o engajamento.

## 2.2 TORCEDORES

Entende-se torcedor como um conjunto de pessoas que torcem por um mesmo time, verdadeiros apaixonados por futebol e que tendem a se identificar com a imagem do clube. Riboldi (2009) descreve:

No futebol torcer, designa ação de estimular os jogadores do time com gritos, palmas, gestos de mãos e braços, coreografias e cantos, em pleno estádio, como forma de somar, contribuir, de participar do esforço dos atletas em campo na superação aos adversários e na busca da vitória.

Rosenfeld (2007, pg. 94) descreve torcedor de tal forma:

[...] a condição daquele que, fazendo figa por um time, torce quase todos os membros, na apaixonada esperança de sua vitória. Com isso reproduz-se muito plasticamente a participação do espectador que "co-atua" motoramente, de forma intensa, como se pudesse contribuir, com sua conduta aflita, para o sucesso de sua equipe.

A imprevisibilidade que o esporte traz, na visão de Rein, Kotler e Shields (2008) também é uma das mais importantes atrações para seus torcedores, pois a espontaneidade que o esporte traz e as tentativas de prever os resultados fazem com que seus espectadores se mantenham interessados. A partir dessa incerteza, ainda de acordo os autores, os torcedores descobrem na imprevisibilidade do esporte uma atração extremamente envolvente e conseqüentemente há o investimento do espectador, seja em dinheiro, energia ou tempo.

Rein, Kotler e Shields (2008) explicam sobre a teoria de envolvimento dos consumidores de um clube e classificam em 7 grupos de torcedores, conforme observa-se na Figura 2.

**Figura 2 - Envolvimento dos torcedores**

Fonte: Adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008)

- Indiferentes – são torcedores que não tem interesse por esportes, para Gonçalves (2015 apud Rein, Kotler e Shields 2008) é praticamente impossível existir alguém que não tenha alguma relação com o esporte.
- Curiosos – são torcedores bem informados, que raramente destina renda ao esporte. Para Gonçalves (2015 apud Rein, Kotler e Shields 2008), buscam estar pode dentro de todos os esportes, mas não estão dispostos a envolver valores ao esporte.
- Gastadores – de acordo com Gonçalves (2015 apud Rein, Kotler e Shields 2008), são torcedores dispostos a investir no esporte pelo simples prazer que o mesmo lhe proporciona. É assíduo aos jogos e faz pacotes do tipo *pay per view*, gastam com jogos de vídeo game, camisetas e mais produtos do clube. Estão sempre em buscar de um maior envolvimento com o clube.
- Colecionadores – são torcedores verdadeiramente apaixonados pelo clube de seu coração, e fazem esforços para ter todos os produtos ofertados do clube. Gostam de colecionar itens antigos relacionados a instituição.
- Agregados – segundo Gonçalves (2015 apud Rein, Kotler e Shields 2008), são torcedores que buscam presenciar o dia-a-dia, ir aos treinamentos, pedir autógrafos e tirar fotos de seus ídolos no clube. Destacam-se por possuir características também dos colecionadores.

- Fanáticos – São os torcedores mais fieis do clube, são fãs incondicionais do clube. Costumam abraçar o clube em qualquer situação, seja em momentos de vitória ou de derrotas.

Figura 3 - Grau de envolvimento da torcida com o time

Grau de envolvimento da Torcida com o Time								
Rank	Clube	Distribuição da Torcida de acordo com o seu nível de engajamento				Engajados (Fanáticos + Torcedores)	Descomprometidos (Simpatizantes + Indiferentes)	Índice de Engajamento *
		Fanáticos	Torcedores	Simpatizantes	Indiferentes			
1	Grêmio	22,5%	57%	13%	7,6%	79%	21%	3,88
2	Internacional	19,4%	56%	16%	8,2%	76%	24%	3,11
3	Atlético-MG	17,2%	55%	15%	12%	72%	28%	2,63
4	Santa Cruz	16,3%	50%	18%	15%	66%	34%	1,98
5	Atlético - Pr	15,7%	55%	18%	11%	71%	29%	2,43
6	Coritiba	14,7%	55%	19%	11%	69%	31%	2,27
7	Corinthians	14,2%	55%	15%	15%	69%	31%	2,26
8	Sport	13,1%	48%	20%	19%	61%	39%	1,58
9	Flamengo	12,7%	50%	18%	19%	63%	37%	1,71
10	Palmeiras	12,1%	55%	22%	11%	67%	33%	2,04
11	Vasco	11,4%	56%	14%	18%	68%	32%	2,08
12	Bahia	11,0%	48%	26%	14%	59%	41%	1,46
13	Cruzeiro	10,5%	49%	27%	13%	60%	40%	1,49
14	Vitória	9,4%	50%	26%	15%	59%	41%	1,45
15	São Paulo	9,1%	52%	16%	23%	61%	39%	1,56
16	Botafogo	7,8%	54%	19%	19%	62%	38%	1,64
17	Santos	7,5%	55%	15%	22%	62%	38%	1,65
18	Fluminense	7,2%	52%	17%	23%	59%	41%	1,46
-	Outros	8,1%	53%	12%	27%	61%	39%	1,58
	Média	12,3%	53%	17%	17%	65%	35%	1,90

Fonte: Estadão (2013)

Segundo o Estadão<sup>5</sup>, a Pluri Consultoria<sup>6</sup> realizou uma pesquisa que consultou mais de 10 mil pessoas em 144 cidades diferentes, onde buscava classificar os torcedores representada na Figura 3.

O Tricolor gaúcho foi quem teve o maior percentual daqueles que se disseram fanáticos, é o que aponta a pesquisa realizada pela Pluri Consultoria. Foram aproximadamente 22,50% do total estimado de 8 milhões de gremistas. Dos chamados Engajados, que englobam Fanáticos e Torcedores, o Grêmio tem 79%. Os dois primeiros são considerados “engajados”, portanto mais dispostos a gastar com seu time, e o outros foram agrupados como “descomprometidos”. A pesquisa relaciona um percentual de torcedores que se dizem fanáticos com o total absoluto de torcedores.

<sup>5</sup> É o principal jornal brasileiro publicado na cidade de São Paulo desde 1875.

<sup>6</sup> É uma empresa de Consultoria em Gestão, Governança, Finanças e Marketing Esportivo.

## 2.3 PROGRAMAS SÓCIO TORCEDOR

Segundo Barraco (2018), o programa sócio torcedor é um programa de fidelização ao consumidor. Ou seja, esse programa busca manter o torcedor cada vez mais próximo do seu clube, cobrando uma mensalidade em troca de benefícios.

Programas sócio torcedor, de acordo com Silveira e Cardoso (2014), trata-se de um programa inovador, cujo potencial é elevado, devendo este ser mais explorado pelos times de futebol, visando à maximização de suas receitas e ainda uma forma de oferecer aos seus torcedores diversos benefícios, os fidelizando. Zenone (2014, p. 13) destaca:

Para o clube, os programas de associados também trazem benefícios, como, por exemplo, [...] a possibilidade de conhecer melhor os torcedores e identificar o perfil, sazonalidade, interesse, entre outros elementos que possam ser úteis no desenvolvimento de campanhas de marketing voltadas aos jogos.

Segundo Akita e Alcantara (2016), o modelo de programa que começou a dar certo recentemente no Brasil, no exterior já está sendo realizado há certo tempo, tanto no futebol, quanto em outros esportes, como basquete e o futebol americano principalmente.

Para fins de análise da dimensão da proporção que os programas podem proporcionar, o clube Benfica de Portugal possui mais de 270 mil associados, o que garante ao clube o valor aproximado de R\$174 milhões ao ano, em contrapartida garante descontos em lojas, produtos e ingressos aos seus associados. O Boca Juniors é outro caso de sucesso, visto que em 2015 o clube atingiu a marca de 100 mil associados e devido ao programa e venda de ingressos acumulou aproximadamente R\$ 160 milhões ao longo do ano. Porém foi o programa do Benfica serviu de inspiração aos programas que são praticados hoje no Brasil. O São Paulo é o time com mais sócios torcedores no Brasil, seguido de perto por Grêmio e Palmeiras respectivamente.

### 2.3.1 Programa do São Paulo

Com o slogan “Seja Sócio Torcedor, ganhe vantagens exclusivas e ajude o São Paulo FC a ser ainda maior” o programa do São Paulo apresenta diversas categorias para associação com uma série de vantagens, são elas:

- Sou tricolor – Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo 24 horas antes da venda para demais torcedores e programa fidelidade em caso de presença nos jogos, valor mensal de doze R\$12,00;

- Vamos São Paulo – Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo de 36 horas antes da venda para demais torcedores, programa fidelidade em caso de presença nos jogos e 20% de desconto na compra de ingressos, valor mensal de R\$19,00;
- O mais querido - Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo de 48 horas antes da venda para demais torcedores, programa fidelidade em caso de presença nos jogos e 30% de desconto na compra de ingressos, valor mensal de R\$30,00;
- Clube da fé - Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo de 60 horas antes da venda para demais torcedores, programa fidelidade em caso de presença nos jogos e 40% de desconto na compra de ingressos, valor mensal de R\$69,00;
- Tu és forte - Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo de 72 horas antes da venda para demais torcedores, programa fidelidade em caso de presença nos jogos e 50% de desconto na compra de ingressos, valor mensal de R\$100,00;
- Tu és grande - Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo de 84 horas antes da venda para demais torcedores, programa fidelidade em caso de presença nos jogos e 70% de desconto na compra de ingressos, valor mensal de R\$149,00;
- Tu és o primeiro - Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo de 84 horas antes da venda para demais torcedores, programa fidelidade em caso de presença nos jogos e compra de ingressos por um real, valor mensal de R\$489,00;
- São Paulo Brasil - Exclusivo para residentes de fora do estado de São Paulo. Preferência de compra de ingressos pela internet com prazo mínimo 48 horas antes da venda para demais torcedores e programa fidelidade em caso de presença nos jogos, valor mensal de R\$25,00;

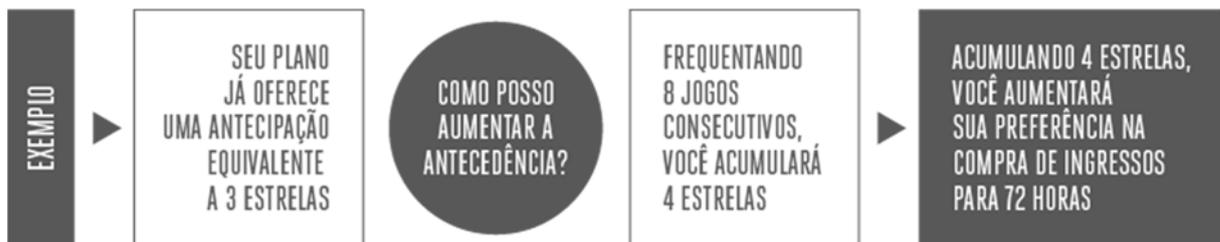
**Figura 4 - Quadro comparativo de planos do São Paulo**

comparativo dos planos ● incluso ✖ não incluso	planos	sou Tricolor	vamos são paulo	o mais querido	clube da fé	tu és forte	tu és grande	tu és o primeiro	são paulo brasil*
	valores	R\$ 12,00	R\$ 19,00	R\$ 30,00	R\$ 69,00	R\$ 100,00	R\$ 149,00	R\$ 489,00	R\$ 25,00
	pagamento	mensal	mensal	mensal	mensal	mensal	mensal	mensal	mensal
>>> welcome kit com o cartão sócio torcedor		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> certificado de sócio torcedor via internet		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> acesso a área exclusiva no site		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> descontos na rede parceiros do são paulo fc		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> participação em concursos e promoções		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> clube de vantagens		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> rede de descontos futebol melhor		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> programa de fidelidade no caso de presença em jogos		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> camisa oficial sócio torcedor		✖	✖	✖	●	●	●	●	●
>>> camisa oficial do são paulo fc		✖	✖	✖	✖	✖	✖	●	✖
>>> tempo mínimo de antecedência para a compra de ingressos		24h	36h	48h	60h	72h	84h	84h	48h
>>> desconto mínimo para a compra de ingressos		✖	20%	30%	40%	50%	70%	✖	✖
>>> preferência de compra de ingressos para todos setores, exceto cadeiras cativas e setor visitante		●	●	●	●	●	●	●	●
>>> compra de ingressos via internet ao preço de R\$ 1,00 para o setor soberano, com serviço de buffet ou para qualquer outro setor do estádio, exceto cadeiras cativas, camarotes e setor visitante		✖	✖	✖	✖	✖	✖	●	✖

\* o plano são paulo brasil é exclusivo para residentes de fora do estado de são paulo

Fonte: sociotorcedor.com.br (2018)

**Figura 5 - Exemplificação programa do São Paulo**



Fonte: sociotorcedor.com.br (2018)

A Figura 4 apresenta um comparativo dos planos anteriormente apresentados. A chamada que o clube utiliza é “quanto mais você frequenta o estádio, maior é sua preferência”. A conta é bem simples: a cada 2 jogos consecutivos que o torcedor comparece ao estádio, adquirindo o seu ingresso na condição de Sócio Torcedor, recebe 1 estrela. A cada 1 jogo que o associado deixa de frequentar o estádio, perde 1 estrela. Atenção: a antecipação conquistada no *ranking* não é adicionada à antecipação oferecida pelo plano, conforme representa a Figura 5.

### 2.3.2 Programa do Corinthians

O programa do Corinthians surgiu para garantir uma aproximação do Clube com seus Torcedores, proporcionando assim benefícios tanto para o torcedor quanto para o clube. O slogan aplicado pelo clube é que através do “Fiel Torcedor” o sócio pode ajudar o Corinthians de muitas formas direta e indiretamente e nada mais justo que o Corinthians retribuir esta ajuda em benefícios. Atualmente a instituição dispõe de 7 categorias para associação, são elas de acordo com o quadro abaixo.

**Quadro 1 - Planos sócio torcedor do Corinthians**

Categoria	Valor Titular	Valor Dependente	Ingresso	Beneficiados
Meu amor	10x R\$ 72,00	10 x R\$ 48,00	Desconto de 40% a 50%	Sim
Minha história	10 x R\$ 48,00	10 x R\$ 25,00	Desconto de 30% a 40%	Sim
Minha vida	10 x R\$ 16,00	10 x R\$ 10,00	Desconto de 20% a 30%	Sim
Minha cadeira Central	12 x R\$320,00	-	-	-
Minha Cadeira Lateral	12 x R\$265,00	-	-	-
Minha Cadeira Corner	12 x R\$210,00	-	-	-

Fonte: pesquisa elaborada pelo autor (2018)

As categorias cadeira não necessitam adquirir ingressos para a partida. As categorias possuem uma promoção denominada “Beneficiados” que é utilizada para ranqueamento na aquisição de ingressos, funciona da seguinte maneira: para cada ingresso adquirido o sócio torcedor acumula pontos. Estes pontos são usados para classificar os sócios em um ranqueamento. Ressalta-se que os sócios da categoria “Meu amor” participam automaticamente do ranqueamento dos beneficiados.

### 2.3.3 Programa do Grêmio

O slogan praticado pelo clube chama pouco atenção “melhor que ser gremista, é ser sócio do grêmio”. Já a chamada direcionada ao torcedor tem um forte apelo emocional:

“Ser sócio do Grêmio é oficializar a paixão que você sente pelo Tricolor. É ajudar a escrever uma história feita de conquistas. É se sentir ao lado do Grêmio, onde o Grêmio estiver. É com o apoio de todos os gremistas que faremos do Grêmio um clube

cada vez maior e este é o momento certo para ser sócio, além de apoiar o Tricolor, você vai ter muitas vantagens, feitas especialmente para você.” (GREMIO, 2018)

Sabemos que o Grêmio disponibiliza atualmente três categorias para se associar ao clube que são: ouro, diamante, cadeira. Como dito anteriormente, tanto a categoria ouro quanto a diamante permitem a aquisição de ingressos na primeira onda de vendas com liberdade de escolha do local, enquanto o sócio cadeira já tem acesso garantido a partida de seu interesse. A caracterização de cada um dos planos veremos no quadro a seguir.

**Quadro 2 – Categorias disponíveis atualmente para associação no Grêmio**

Categoria	Ouro	Diamante	Cadeira <sup>7</sup>
Valor Mensal	R\$ 31,00	R\$ 51,00	De R\$ 110,00 a 420,00
Ingressos	10% de desconto em todos os setores.	50% de desconto nas Cadeiras Superiores e Arquibancada Norte; 40% nas cadeiras Gramado e 30% nas Cadeiras <i>Gold</i> .	Não necessita de ingressos, já possui acesso garantido aos jogos na Arena.
Produtos	10% de desconto	10% de desconto	10% de desconto
Jogue na Arena	10% de desconto	10% de desconto	10% de desconto

Fonte: pesquisa elaborada pelo autor (2018)

Nesta sessão vimos que alguns clubes, como São Paulo e Corinthians, já fazem alguma espécie de ranqueamento para compra de ingressos com interesse bilateral, para o lado do associado a recompensa por sua assiduidade, para o lado do clube o aumento das receitas de comercialização dos ingressos.

Há de destacar ainda que o clube ainda dispõe a seus torcedores, de modo geral, um programa denominado “goleada tricolor”, que é uma forma de recompensa-los e que visa estimular o consumo de produtos das lojas do clube por parte dos torcedores, em contrapartida busca reduzir o índice de inadimplência dos sócios e buscando o fortalecimento da instituição.

<sup>7</sup> Valor varia de acordo com a localização da cadeira na Arena.

### 3 GRÊMIO

O Grêmio é um tradicional clube de futebol, localizado na cidade de Porto Alegre. No presente capítulo é feita uma breve apresentação do histórico do clube, ídolos, técnicos, presidentes e torcedores que são fundamentais à compreensão do tema central de estudo.

#### 3.1 BREVE HISTÓRIA

Em 7 de setembro de 1903, havia um jogo de exibição em Porto Alegre, alemães e ingleses que jogavam nos times de Rio grande, haviam sido convidados, o campo da várzea<sup>8</sup> estava rodeado de curiosos. Candido Dias da Silva, paulista de Sorocoba, estava entre eles com a sua bola de baixo de seus braços que houvera ganho de seus irmãos que moravam em São Paulo e acabara se tornando um dos personagens principais do jogo ao emprestar sua bola para a o prosseguimento da exibição. Ao término da partida, em troca de sua ajuda, Candido recebeu as primeiras lições a respeito do futebol, e principalmente, deles ficou sabendo como agir para montar um clube de futebol.

Assim, a partir das 19 horas do dia 15 de setembro de 1903, uma terça-feira, como o significado do nome Grêmio (união, conjunto, grupo) que trinta e dois rapazes se reuniram no Salão Grau, restaurante de um hotel que localizava nas Rua XV de novembro, nos dias atuais chamada de rua José Montauray, no Centro de Porto Alegre, onde localize-se atualmente os fundos da Galeria Chaves e deram início à história de um clube fadado ao sucesso.

Os trinta e dois responsáveis pela fundação do clube foram: Francisco de França Júnior, Carlos Luiz Böhrer, Arthur Böhrer, Joaquim F. Ribeiro, Alberto Luís Siebel, Oswaldo Siebel, Leopoldo Siebel, Guilherme Uhrig, Álvaro Brochado, Cândido Dias da Silva, Guilherme Kallfelz Filho, Alberto Knewitz, João Nicolau Alfredo Knewitz, João Stelczyk, Otto Francisco Müssnich, Pedro Schuck, Frederico Reinoldo Panitz, Pedro Carvalho Haeffner, Paulo Haeffner, Júlio Henrique Otto Neu, Manfredo Orengo, José Maria Calleya, Pedro Ciéceres, Augusto Bugs, Carlos Fädrieh, João Geske, Pedro Gerlach, Frederico Strelau, Jacob Molther, Oscar Obst, Pedro Fernando da Costa Huch.

Destaques para Cândido Dias, pois foi dele a primeira bola que se tem registro em Porto Alegre. Para Joaquim F. Ribeiro que sugeriu as cores havana, preto e branco para as cores do clube, porém o havana<sup>9</sup> viria a ser substituído pelo azul devido a dificuldade de encontrar

---

<sup>8</sup> Atual Parque Farroupilha.

<sup>9</sup> É uma cor madeira, marrom clara.

no comércio tecidos da cor havana. Ainda se destaca Carlos Luiz Böhler que foi eleito o primeiro presidente da história do clube.

O clube tem como apelidos tricolor gaúcho, imortal tricolor e por último rei de copas, devido seu histórico particularmente vitorioso em competições do tipo mata-mata.

## 3.2 DA BAIXADA À ARENA

### 3.2.1 A Baixada

Nos primeiros anos o clube procurou se estabelecer como clube, primeiramente houve a aquisição de um local para jogos e treinos, o Estádio da Baixada no bairro Moinhos de Vento em 1904, que se localizava na rua Mostardeiro, ao lado que hoje é o Parcão<sup>10</sup> em Porto Alegre. A primeira casa do clube viria a se tornar palco das primeiras grandes conquistas do clube. Também popularmente conhecida como Fortim da Baixada. Foi na Baixada, representada na Figura 6, em 18 de julho de 1909, que se realizou o primeiro GreNal<sup>11</sup> da história, a goleada gremista de 10 a 0.

**Figura 6 - Baixada dos Moinhos de Vento**



Fonte: Gremiopedia (2018)

---

<sup>10</sup> O Parque Moinhos de Vento, popularmente conhecido como Parcão, é uma área verde localizada no bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre.

<sup>11</sup> É um clássico do futebol brasileiro disputado entre o Grêmio e o Sport Club Internacional, dois clubes de Porto Alegre.

Em outubro de 1912 fora inaugurado o primeiro pavilhão, uma espécie de arquibancada que abrigava aproximadamente 600 pessoas. Ostermann (2000) conta que era uma construção de madeira, simples, mas de bom gosto. Servia para acomodar sócios e convidados.

Em 1918 o pavilhão viria a ser substituído por um segundo, ainda haveria tempo para um terceiro em 1944 quando o clube já planejava uma mudança para um novo local. Segundo Ostermann (2000) a baixada começou a ficar pequena para as pretensões do Grêmio e de sua torcida e não havia como expandir o estádio para nenhum lado. O Estádio então com capacidade de 10 mil torcedores, já não abrigava mais a ambição do Grêmio. Tinha fim uma história de 50 anos e iniciava-se uma nova era.

### 3.2.2 Estádio Olímpico Monumental

Em 1950 adquiriu uma área no Bairro da Azenha para construção do novo estádio que substituiria o Fortim da Baixada, a construção terminaria apenas em 1954 devido a inúmeras dificuldades encontradas para a conclusão das obras. Na época o então presidente Saturino Vanzelotti deixou claro que o estádio não estava completo e que as obras deveriam seguir nos anos seguintes.

**Figura 7 - Jogo de Inauguração**



Fonte: Grêmio 1983 (2012)

Então em 19 de setembro de 1954, o segundo estádio do clube, o Olímpico Monumental, apresentado na Figura 7, foi inaugurado em uma partida vencida pelo tricolor por 2 a 0 contra o Nacional de Montevideú, para um público de aproximadamente 35 mil torcedores presentes.

Já em 1976, o então presidente Hélio Dourado, percebeu que o estádio necessitava de melhorias e decidiu realizar a construção de um anel superior, entre outras mudanças conta Ostermann (2000). Para tornar possível ampliação e consecutivamente o término da construção do estádio, o clube fez até campanha de cimento, buscou uma aproximação com o torcedor fazendo uma verdadeira corrida pelo estado atrás de recursos para o término da construção do estádio, que passou a ser conhecido como Olímpico Monumental. Uma obra erguida por sua torcida apaixonada. A partida de inauguração realizada em 21 de junho de 1980, assim podemos dizer, após a conclusão das obras no estádio, teve vitória do tricolor gaúcho por 1 a 0 contra o Vasco da Gama, com gol do então atacante, Baltazar.

**Figura 8 - Olímpico Monumental em 2012**



Fonte: Diário Gaúcho (2012)

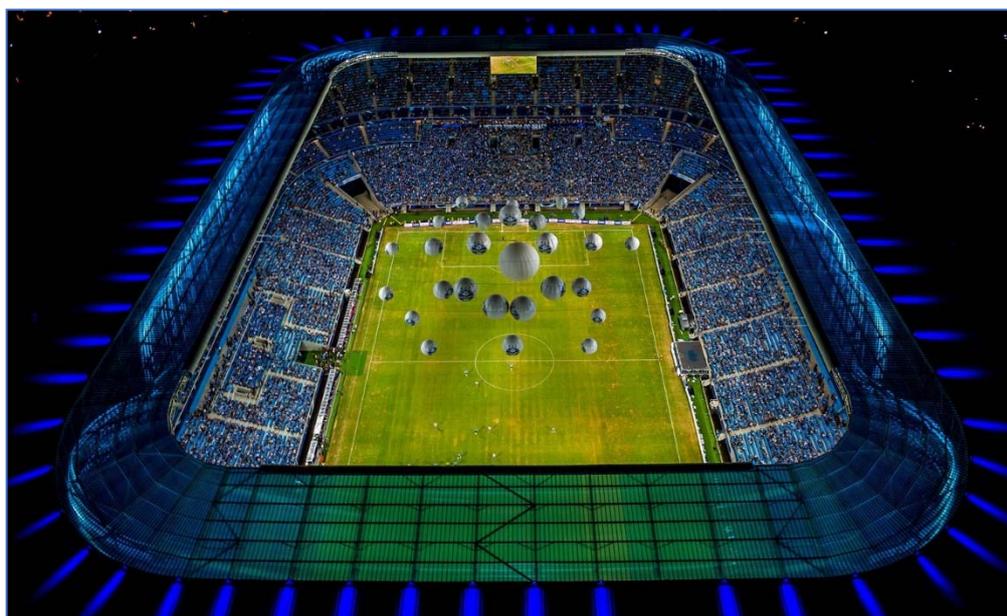
A partir de então o clube teve seus anos de inúmeras façanhas e glórias tornando-se multicampeão brasileiro, campeão sul americano e inclusive mundial. O último jogo da história do estádio, apresentado na Figura 9, do clube tinha como previsão ser o clássico GreNal em 02 de dezembro de 2012 que terminou 0 a 0, porém em decorrências administrativas em relação a

utilização do seu novo estádio, a última partida do clube foi uma vitória sobre o Veranópolis por 1 a 0 pelo Campeonato Gaúcho em 17 de fevereiro de 2013, gol do zagueiro Werley.

### 3.2.3 Arena do Grêmio

Ainda em 2007 o então presidente Paulo Odone começou a defender a ideia de que o velho Olímpico Monumental não comportava mais as ambições do clube, e com a perspectiva que se aproximava da Copa do Mundo, se iniciou um ambicioso projeto, uma nova casa para o clube: a Arena do Grêmio. O ambicioso projeto se tornou realidade, um complexo multiuso, e com isso o clube teria seu terceiro estádio, apresentado na Figura 9, em sua história. Juntamente com empreiteira OAS, foi construindo um estádio padrão FIFA e UEFA no bairro Humaitá em Porto Alegre. A obra foi avaliada em aproximadamente R\$ 700 milhões. A construção foi dada por finalizada em 08 de dezembro de 2012, apesar que haviam algumas questões pendentes relacionadas a estruturas e operações.

**Figura 9 - Inauguração da Arena**



Fonte: Grêmio 1983 (2012)

A inauguração foi realizada no dia 08 de dezembro de 2012, repleta de eventos e apresentações, que chegaram a ser comparadas com aberturas de eventos esportivos mundiais. Ao todo o espetáculo custou cerca de R\$ 20 milhões. Para a inauguração do Grêmio convidou o Hamburgo da Alemanha para inauguração do seu novo estádio, o tricolor gaúcho ganhou a

partida por 2 a 1, gols de André Lima e Marcelo Moreno. O público da partida foi de 51.901 torcedores, para uma renda de aproximadamente R\$ 8,5 milhões.

### 3.3 TÍTULOS

Ao longo de sua história o Grêmio, rei de copas<sup>12</sup>, também conhecido como imortal tricolor, participou de inúmeras competições sejam elas de nível regional, brasileiro, sul americano e até internacional. Obtendo conquistas que marcaram a história do clube. Segundo o site do clube, são 199 títulos ao longo desses quase 115 anos, sendo 167 títulos nacionais e 32 internacionais. Com destaque para os títulos internacionais como o Mundial Interclubes<sup>13</sup> conquista em 1983 em cima do Hamburgo da Alemanha, os títulos da Copa Libertadores da América (LA) em 1983, 1995<sup>14</sup> e 2017<sup>15</sup>. E não de menos importância os títulos no cenário brasileiro, os Campeonatos Brasileiros (BR) de 1981 e 1996 e da Copa do Brasil (CB) de 1989, 1994, 1997, 2001 e 2016. Como dito anteriormente, o Grêmio é conhecido como rei de copas, e não é por menos, o tricolor é conhecido por suas façanhas em jogos do tipo mata-mata, a seguir vamos apresentar algumas delas.

#### 3.3.1 Copa do Brasil 1997

Após empatar com o Flamengo em 0 a 0 em Porto Alegre, apoiado por aproximadamente 45 mil torcedores, o Grêmio foi ao Rio de Janeiro enfrentar o Flamengo no jogo de volta, no dia 22 de maio de 1997, e encontrou não apenas o Flamengo pela frente, teve que enfrentar um Estádio do Maracanã que recebeu mais de 95 de mil torcedores.

---

<sup>12</sup> O Clube passou a adotar o slogan em alusão ao fato de ter se tornado o maior vencedor da CB em 2016.

<sup>13</sup> Há uma discussão, entre Mundial Interclubes e Copa Intercontinental que era o formato antigo de disputa de pelo título mundial de clubes, mas em 2017 a FIFA reconheceu legitimamente os clubes que ganharam a Copa Intercontinental como campeões mundiais.

<sup>14</sup> Em 1995 o clube disputou o título mundial contra o Ajax da Holanda, campeão europeu, e saiu de derrotado nas penalidades máximas.

<sup>15</sup> Em 2017, o Grêmio também participou do o Campeonato Mundial Interclubes, já no novo formato, classificou para a final vencendo o Pachuca do México, porém na final acabou derrotado pelo Real Madrid da Espanha.

Figura 10 - Campeão CB 1997 – gol de Carlos Miguel



Fonte: Imortais do Futebol (2012)

Com um gol de Antônio aos 6 minutos do primeiro tempo, a equipe saiu ganhando a partida, porém Lúcio aos 30 minutos e Romário aos 41 minutos do primeiro tempo, viraram o jogo para o Flamengo. Mais de 90 mil torcedores rubro-negros após o gol do Romário já gritavam “*ah, eu tô maluco*”, mas Carlos Miguel marcou para o Grêmio, representado na Figura 10, aos 34 do segundo tempo, empatando o jogo e com isso o clube sagrou-se campeão, novamente, com um empate por 2 a 2.

### 3.3.2 Copa do Brasil 2001

Apoiado por mais de 50 mil torcedores em 10 de julho de 2001, o Grêmio enfrentou o Corinthians no Olímpico Monumental e saiu perdendo por 2 a 0, gols de Marcelinho Carioca aos 29 minutos do primeiro tempo e Müller aos 6 do segundo tempo respectivamente. Correndo atrás no placar a equipe conseguiu descontar com Luís Mário, jogador emprestado pelo Corinthians, aos 18 minutos do segundo tempo e empatou aos 25 minutos do segundo tempo com o próprio Luís Mário. A partida terminaria em 2 a 2, deixando tudo em aberto para o jogo de volta em São Paulo.

**Figura 11 - Grêmio Campeão CB 2001**

Fonte: Copa do Brasil 2001 (2007)

Exatamente uma semana depois, dia 17 de julho, o Grêmio ia até São Paulo enfrentar um Corinthians no Estádio do Morumbi completamente lotado com aproximadamente 80 mil torcedores, onde o clube venceria por 3x1 e se consagraria tetra campeão da Copa do Brasil, com gols de Marinho aos 42 minutos do primeiro tempo, Zinho aos 2 minutos do segundo tempo e Marcelinho Paraíba aos 41 do segundo tempo, representado na Figura 11. Ewerthon ainda descontaria para o Corinthians.

### 3.3.3 Copa do Brasil 2016

No dia 23 de novembro de 2016, o Grêmio foi até Belo Horizonte enfrentar o Atlético Mineiro e presenciou um Estádio Mineirão com um público de mais de 50 mil torcedores, com gols de Pedro Rocha aos 29 minutos do primeiro tempo e aos 9 minutos do segundo tempo, a equipe controlava as ações do jogo, até a expulsão do Pedro Rocha aos 21 minutos do segundo tempo. Então o Atlético controlou completamente o jogo e aos 36 Gabriel descontou para os mineiros. A equipe do Grêmio apenas administrava o jogo esperando pelo seu fim, já aos 45 minutos o zagueiro do Grêmio Pedro Geromel iniciou um contra-ataque e lançou Everton que finalizou para o fundo da rede da equipe mineira, representado na Figura 12, fazendo 3x1 para a equipe gaúcha.

**Figura 12 - Grêmio pentacampeão da CB - gol de Everton**



Fonte: Gremio1983 (2016)

Na partida de volta, no dia 07 de dezembro de 2016, o Grêmio enfrentou o Atlético em Porto Alegre com um público de 55.337 torcedores, público recorde, buscando administrar a grande vantagem conquistada em Belo Horizonte. A equipe gaúcha saiu ganhando com gol do equatoriano Bolaños aos 43 minutos do segundo tempo, enquanto a Arena explodia de alegria, na saída de bola o equatoriano Cazares do Atlético acertou um chute do meio de campo, encobrendo o goleiro gremista, empatando o jogo em 1 a 1. O Grêmio se consagrava o único pentacampeão da Copa do Brasil.

### **3.3.4 Libertadores 2017**

Sonho de conquista de todo torcedor gremista, o Grêmio chegou a sua quinta final de Copa Libertadores, outra vez contra um adversário argentino, desta vez o Lanús. A primeira partida foi em Porto Alegre, dia 22 de novembro de 2017, e contou com um público de 55.188 torcedores, e uma partida muito nervosa o tricolor gaúcho saiu vencedor por 1 a 0 gol de Cícero aos 37 minutos do segundo tempo, representado na Figura 13.

**Figura 13 - Campeão da LA 2017 - gol de Cícero**



Fonte: Gremio1983 (2017)

Na partida de volta realizada na Argentina, dia 29 de novembro de 2017, a equipe gaúcha jogava pelo empate, mas controlando as ações do jogo acabou abrindo 2 a 0 ainda no primeiro, com gols de Fernandinho e Luan aos 26 e 41 minutos respectivamente. Sand ainda descontaria para os argentinos 26 minutos da etapa complementar, Ramiro ainda seria expulso a 8 minutos do fim da partida. Mas o Grêmio ainda mantinha o controle do jogo e o placar acabou em 2 a 1 para o tricolor gaúcho. O Grêmio se tornava tri campeão da Libertadores da América. Público e renda desse jogo não foram divulgados.

### 3.4 ÍDOLOS

Uma equipe é feita de jogadores, que de acordo com sua contribuição junto ao clube são elevados à um grau de idolatria, aqui destacam-se alguns nomes.

#### 3.4.1 Eurico Lara – Craque Imortal

Talvez não haja, no país, a história de um atleta tão identificado com o clube que seu nome tenha ido parar na letra do hino<sup>16</sup> oficial da instituição. Esse é o caso de Eurico Lara, um

<sup>16</sup> Letra do Hino: “Lara, o Craque Imortal / Soube o seu nome elevar / Hoje, com o mesmo ideal / Nós saberemos te honrar”.

goleiro natural de Uruguaiana que, na época do amadorismo, defendeu as cores do Grêmio em 16 temporadas (de 1920 a 1935). Graças aos seus elevados dotes morais e técnicos, Lara, ainda hoje, é tido como símbolo do jogador gaúcho e uma verdadeira lenda dentro destes mais de 100 anos de história do Grêmio.

**Figura 14 - Eurico Lara**



Fonte: Grêmio (2018)

Em setembro de 1935, já doente do coração e com ordem dos médicos para não mais atuar, Lara, representado na Figura 14, decidiu entrar em campo para a decisão do Campeonato Farroupilha onde o Grêmio precisava vencer o Internacional para levar o troféu. Foi uma de suas maiores atuações com a camisa do Grêmio perante uma torcida maravilhada e sabedora do esforço realizado pelo atleta para poder participar da partida. Vitória do Grêmio por 2 a 0 e, como de costume, Eurico Lara carregado nos braços do povo.

Esse mesmo povo que lotava as dependências do Estádio da Baixada saiu às ruas, no dia 06 de novembro, dois meses depois do GreNal Farroupilha, para chorar a perda de um dos maiores desportistas do país. O enterro de Lara parou Porto Alegre e o atleta entrou para sempre na história do Grêmio e no coração de quem teve o prazer de vê-lo atuar.

### 3.4.2 Danrlei - Homem GreNal

Figura 15 - Danrlei Capa do Jornal Zero Hora de 2003



Fonte: Globoesporte.com (2012)

Representado na Figura 15, com aproximadamente 600 partidas disputadas pelo tricolor gaúcho, Danrlei de Deus Hinterholz nasceu em 18 de abril de 1973 na cidade de Crissiumal localizada no Rio Grande do Sul, vindo das categorias de base foi símbolo dos vitoriosos anos 90 da equipe. Mesmo tendo jogado em outras equipes, é considerado um exemplo de fidelidade e dedicação a um clube. Danrlei, ainda ganharia o apelido “Homem GreNal” devido suas atuações em alto nível nos clássicos. Em 2003 a zero hora chegou a estampar em sua capa, após um clássico, “Danrlei 0 x 0 Internacional”, nesta partida o Internacional mandou em campo, Danrlei terminaria a partida com incríveis 16 defesas. Ele encerrou a carreira em 2009 realizando um jogo de despedida no Olímpico Monumental, onde reuniu craques da conquista da América em 1995.

### 3.4.3 Hugo de León

O personagem daquela que é, talvez, a foto mais icônica da história gremista é um dos principais representantes da “garra” que é atribuída à camisa tricolor. Zagueiro vigoroso e de muita técnica, exemplo de raça e amor à camisa.

**Figura 16 - De León erguendo a taça da conquista da LA 1983**



Fonte: Blog Anotando Fútbol (2017)

Hugo De León nasceu em Rivera, Uruguai, em 27 de fevereiro de 1958. Aos 17 anos, já jogava como titular no Nacional de Montevideú, seu time de coração. Foi o capitão das conquistas da América, representando na Figura 16, e do Mundo em 1983, também participando do título brasileiro de 1981. Não teve uma passagem duradoura, mas com certeza uma das mais marcantes da era que colocou o clube gaúcho no topo do planeta. Chegou a atuar como treinador da equipe gaúcha em 2005, porém foi demitido antes do início do campeonato brasileiro.

### 3.4.4 Renato Portaluppi – Homem gol

Natural de Guaporé, Rio Grande do Sul, nasceu no dia 09 de setembro de 1962, habilidoso, atrevido e polêmico. Iniciou no grupo de juvenis onde logo se destacou, foi

promovido à equipe profissional em 1982, onde pouco jogou. Em 1983 foi alçado à equipe titular onde foi figura fundamental para as conquistas da Libertadores e do Mundial no qual onde foi autor dos gols, representado na Figura 17, que deram o título ao Grêmio na vitória sobre o Hamburgo por 2 a 1. Devido a sua decisiva atuação no Mundial a torcida até tem um cântico<sup>17</sup> para Renato.

**Figura 17 - Renato comemorando gol no Mundial**



Fonte: Uol Esporte

Em 1987 trocou o Grêmio pelo Flamengo. Lá Renato não teve problemas de adaptação, não escondia sua adoração pelas praias carioca, era visto seguidamente passeando na orla carioca, ficou logo conhecido como “Rei do Rio”. Renato acabaria se aposentando em 1999.

Após a aposentadoria Renato se dedicou a carreira de treinador iniciando no Madureira em 2000. Em 2006 levou o Vasco da Gama ao vice-campeonato da Copa do Brasil (CB), já em 2007 chegou novamente a final sagrando-se campeão só que desta vez treinando o Fluminense. Com o título da CB o fluminense garantiu classificação a Libertadores 2008, onde Renato com auxílio de seus comandados conseguiu levar o Fluminense até a final da competição, sendo derrotado nas penalidades máximas pela LDU do Equador.

Em 10 de agosto de 2010 assumiu o Grêmio pela primeira vez, onde salvou a equipe do rebaixamento e garantiu vaga na libertadores do ano seguinte, fazendo a melhor campanha do retorno do Campeonato Brasileiro. Em 2011 chegou a sua primeira final como treinador do Grêmio, onde acabou perdendo a final do Campeonato Gaúcho para seu tradicional rival, o

---

<sup>17</sup> Dalhe Renato / Lá de Portaluppi / Meu coração / Não pára de apoiar / Com dois golaços / De Portaluppi Grêmio pra sempre campeão mundial!

Internacional. Após uma série de maus resultados, acabou deixando o clube. Retornaria para o próprio Grêmio em 02 de julho de 2013, a estreia foi um empate com o Atlético Paranaense em 1x1 no dia 06 de julho, Renato acabaria levando o clube ao vice-campeonato brasileiro. No final do ano acabou não permanecendo no clube para a próxima temporada por desacerto salarial.

E pela terceira vez Renato regressaria ao Grêmio, em 19 de setembro de 2016 foi anunciado, sua estreia foi na derrota por 1 a 0 para o Atlético Paranaense pela CB no dia 21, mas a classificação veio nas penalidades máximas, o tricolor venceu por 4 a 3. O Grêmio acabaria se consagrando campeão da CB 2016 e Renato conquistaria seu primeiro título como treinador do clube. Começava mais uma caminhada em busca do tri da América.

Com a conquista do título em 2016 a adoração a Renato tomou proporções inimagináveis, ele teve seu contrato renovado para a temporada de 2017. A temporada iniciou com questionamentos devido a derrota e consecutiva eliminação do Grêmio no Campeonato Gaúcho (“Gauchão”) nos pênaltis para o Novo Hamburgo por 7 a 6 após empate no agregado<sup>18</sup> em 2 a 2, mas o trabalho estava sendo desenvolvido e o clube seguia dividindo foco entre as competições que disputava. No Campeonato Brasileiro, o clube alterava jogos entre titulares e reservas, estava sempre na busca das primeiras posições e foi assim até o final do campeonato, no qual terminou em 4º lugar.

**Figura 18 - Renato erguendo a taça de campeão da Libertadores 2017**



<sup>18</sup> Entenda-se agregado, como o somatório do placar dos dois jogos, jogo de ida mais jogo de volta.

Fonte: Correio do Povo

Na CB o clube avançava nos confrontos que disputava, acabou chegando as semifinais onde foi derrotado para o Cruzeiro nas penalidades máximas por 3 a 2 após placar agregado em 1 a 1. Na libertadores clubes de maior tradição iam ficando pelo caminho na competição e o Grêmio eliminando todos seus adversários um a um, chegando a final contra o Lanús da Argentina e tornando-se tricampeão da LA em 2017. Renato representado na figura 18 erguendo a taça. Ainda em 2017 a equipe disputou o Mundial Interclubes, tornando-se vice-campeão após derrota de 1 a 0 para o Real Madrid da Espanha.

Após mais uma conquista Portaluppi definitivamente se tornava o maior ídolo da história do Grêmio, campeão da LA como jogador e treinador, entrando para um seleto grupo que tiveram essa competência de erguer a taça. Renato foi o primeiro brasileiro a conseguir tal feito. Diante disso Renato teve seu contrato renovado para a temporada 2018, indo para seu terceiro ano consecutivo como treinador da equipe. Em 2018 junto com seu comandados consagrou-se campeão gaúcho 2018 contra o Brasil de Pelotas no agregado por 7 a 0 e da Recopa Sul Americana contra o Independiente da Argentina, vencendo nas penalidades máximas por 5 a 4 após empate no agregado em 1x1.

### **3.4.5 Luiz Felipe Scollari**

Também conhecido como Felipão, nasceu em Passo Fundo, Rio Grande do Sul no dia 09 de novembro de 1948, é um ex-jogador, zagueiro, que pendurou as chuteiras em 1981. Como treinador é considerado um dos mais bem-sucedidos da história do futebol brasileiro. Sua primeira passagem no Grêmio foi em 1987, onde conquistou o Gauchão de 1987 seu primeiro título pelo clube. Apesar de um bom desempenho no Brasileirão, terminou em 5º lugar e acabou deixando o clube no final da temporada.

Felipão e Grêmio se reencontrariam em 1991, desta vez em lados opostos, na disputa da Final da CB de 1991, o Criciúma equipe treinada por Felipão levou a melhor após no agregado 1 a 1, sendo 1 a 1 em Porto Alegre e 0 a 0 em Criciúma, a equipe catarinense sagrou-se campeã devido ao gol qualificado<sup>19</sup>.

Anunciado em 16 de agosto de 1993 Felipão retornaria com o objetivo de recolocar o clube no cenário dos grandes do Brasil após o decesso em 1991. Pressionado pelo mal

---

<sup>19</sup> Nas edições anteriores da CB o gol marcado fora de casa valia como critério de desempate, no caso o Criciúma marcou um gol fora de casa e isso acabou o definindo como campeão da competição.

desempenho no Brasileirão de 1993 Felipão foi bancado pelo então presidente Fábio Koff e permaneceu para 1994.

Comprova-se que foi uma sábia decisão, o Grêmio viria a conquistar a CB de 1994 sobre o Ceará após um placar agregado de 1 a 0, meses depois de Felipão, representado na Figura 19, ter sido mantido por Koff. Com a conquista da CB de 1994, o Grêmio voltaria a disputada da Libertadores de 1995. Apesar da conquista da CB em 1994, o restante da temporada foi de baixo desempenho da equipe. Koff (2014) mais uma vez bancou o técnico, proferindo: “Ele faz parte do grupo de profissionais que trabalhará no projeto de vencer a libertadores do próximo ano.”

**Figura 19 - Felipão na década de 90**



Fonte: Sportv (2014)

Iniciava-se uma nova era vencedora no clube. Em 1995 com Felipão no comando, a equipe sagrou-se campeã da LA 1995 sobre o Atlético Nacional da Colômbia no agregado do confronto o placar foi de 4 a 2 para os gaúchos. Levou também o clube ao título do Gauchão com vitória no agregado por 3 a 2 sobre o seu rival, o Internacional. Felipão e seus comandados ainda chegariam na final da CB de 1995, onde seriam derrotados para o Corinthians por 3 a 1 no placar agregado. A derrota mais dolorida da temporada viria contra o Ajax da Holanda na

disputa do Mundial Interclubes, no tempo normal o jogo foi 0 a 0, já decisão dos pênaltis foi 4 a 3 para os holandeses.

Ainda com Felipão em abril de 1996 o Grêmio ganharia a Recopa Sul Americana, vencendo o Independiente da Argentina por 4 a 1. Já em dezembro de 1996 a equipe conquistava o Brasileirão, tornando-se bicampeã. Dias depois, no Dia 18 de dezembro do mesmo ano, Felipão se despedia do clube rumo ao Japão. Encerrava-se um ciclo.

Felipão, ainda ganharia mais uma Copa Libertadores no comando do Palmeiras em 1999 e conquistaria o Mundo no comando da seleção brasileira em 2002. Em 2012 retornaria ao comando da seleção brasileira em busca do hexacampeonato da copa de 2014, sendo eliminado nas semifinais para Alemanha no então considerado “maior vexame de todos os tempos da seleção” pelo placar de 7 a 1. Após o vexame da copa Felipão acertou seu retorno para o Grêmio em julho, proferindo: Preciso desse carinho depois da eliminação por 7 a 1 para Alemanha na Copa do Mundo. (2014)

O retorno não foi de sucesso como o anterior, Felipão acabou deixando o Grêmio em maio de 2015, após derrota nas finais do “Gauchão” para o Internacional no agregado por 2 a 1 e um mal início no Brasileirão.

### 3.4.6 Valdir Espinosa

Figura 20 - Valdir Espinosa, ao lado esquerdo, comemorando Mundial de 1983



Fonte: Globoesporte.com

Nasceu em Porto Alegre, Rio Grande do Sul no 17 de outubro de 1947, é um ex-jogador que atuava com lateral direito. Seu nome está marcado na história do Grêmio como treinador devido as conquistas da Copa Libertadores da América em 1983 sobre o Peñarol do Uruguai (3 a 2 no placar agregado) e o Mundial Interclubes sobre o Hamburgo da Alemanha também em 1983 (2 a 1, dois gols do Portaluppi). Espinosa representado na Figura 20, ainda teria outras duas passagens pelo clube, sendo a segunda em 1986 novamente como treinador levando a equipe ao título do Gauchão, já a terceira como Diretor Técnico em 2016 deixando o clube em 2017 por desavenças com a direção.

### 3.5 PRESIDENTES

Diversos nomes passaram ao longo dos anos pelo que é considerado o mais importante cargo do clube, alguns nomes com menções honrosas devido suas participações de suma relevância junto a instituição.

#### 3.5.1 OS DOIS PRIMEIROS PRESIDENTES DA HISTÓRIA DO CLUBE

Carlos Luiz Bohrer representado na Figura 21, foi o primeiro presidente do clube, presidindo nos 1903 e 1904 e um dos fundadores do Grêmio. Foi sucedido por Oswaldo Siebel.

**Figura 21 - Primeiro presidente do clube**



*Carlos Luiz Bohrer, o primeiro Presidente gremista.*

Fonte: Twitter @GremioEmNumeros (2018)

**Figura 22 - Segundo presidente e goleiro**



Fonte: Twitter @recuerdosgfbpa (2018)

Sucessor de Carlos Luiz Bohrer, Oswaldo Siebel, representado na Figura 22, presidiu o clube no biênio 1904 e 1905, a curiosidade é que ele era goleiro da equipe também. Foi sucedido por Augusto Koch, Siebel ainda retornaria novamente a ser o mandatário gremista no biênio 1916 e 1917.

### **3.5.2 Saturnino Vanzelotti**

Foi um dos presidentes mais importantes da história do Grêmio. Nasceu em 29 de novembro de 1908 e morreu de enfarto dormindo em 18 de setembro de 1973. Com mandato entre 1948 e 1954, Vanzelotti representado na Figura 23, foi o responsável pela construção do Olímpico Monumental, que serviu como passo decisivo para modernização do clube após 50 anos atuando no Fortim da Baixada. Também foi responsável por abrir a porta aos negros com a contratação de Tesourinha, ídolo colorado e carrasco gremista. Negros não eram admitidos no clube antes de ser presidente. Segundo Tesourinha (1973, grifo nosso) em palavra ao jornal Zero Hora:

Vanzelotti me disse que estava na hora de mudar e parar de aceitar certas aberrações. Ele me disse que o meu papel como jogador já fora feito. O importante era a minha nova missão. **Ajudar a libertar o Grêmio de um preconceito completamente caduco.**

Mesmo após a morte, Vanzelotti se tornou um eterno vigilante do Monumental, seus restos mortais repousam no Cemitério XXIII de frente para o Olímpico, era um pedido do próprio ex-presidente.

**Figura 23 - Vanzelotti ao centro, durante a construção do Olímpico**



Fonte: Globoesporte.com (2013)

### 3.5.3 Paulo Odone

Paulo Odone Chaves de Araujo Ribeiro, ou simplesmente Paulo Odone, nasceu em Porto Alegre no dia 12 de maio de 1942, presidiu o clube cinco vezes (1987-1988, 1989-1990, 2005-2006, 2007-2008 e 2011-2012). Foi o primeiro presidente a conquistar a Copa do Brasil em 1989, conquistou 6 títulos do Gauchão (1987, 1988, 1989, 1990, 2006, 2007). Conquistou ainda um Campeonato Brasileiro Série B, no episódio épico denominado Batalha dos Aflitos<sup>20</sup>. Ainda foi vice-campeão do Brasileirão 2008, o qual o São Paulo foi campeão e vice-campeão da Copa Libertadores da América perdendo a final para o Boca Juniors da Argentina pelo placar agregado de 5 a 0.

---

<sup>20</sup> Foi um jogo realizado contra equipe do Náutico de Recife, onde o clube venceu a partida somente com 7 jogadores em campo.

**Figura 24 – Odone à direita durante a construção da Arena**



Fonte: Blog Terceiro Tempo

Se Vanzelotti foi o idealizador do Olímpico Monumental, Odone representando na Figura 24, foi o idealizador da Arena, que viria a ser inaugurada em 08 de dezembro de 2012. Em seu discurso na inauguração Odone (2012) disse aos berros para a torcida:

“Se esse templo do futebol fosse fruto de um desejo, seria extraordinário. Quando esse sonho foi assumido pela massa, ela transformou esse sonho em realidade. A paixão fez isso. Queremos ganhar o mundo e tudo o que aparecer aqui. Vocês vão ganhar a Libertadores”.

### **3.5.4 Hélio Dourado**

Dourado nasceu 20 de março de 1930, em Santa Cruz do Sul. Aos 10 anos mudou-se para Porto Alegre, e aos 11 anos tornava-se sócio do clube. Em 1967 se tornaria conselheiro gremista e passaria por cargos na diretoria até chegar ao cargo de presidência do clube no dia 18 de setembro de 1975, o qual exerceu até o dia 21 de dezembro de 1981. Foi responsável pela finalização da expansão, entenda-se conclusão, do Estádio Olímpico, quando ganhou o apelido de “Monumental” com o fechamento do anel superior.

**Figura 25 - Dourado contempla o estádio que ajudou a construir**



Fonte: Globoesporte.com (2014)

Hélio Dourado representado na Figura 25, trata-se de um dos personagens mais importantes da história do clube, sua história e personalidade se confundem com a do próprio Grêmio. Em 2014, ele se tornaria o terceiro homem na história do clube a ser escolhido como patrono. Infelizmente, na manhã de 01 de agosto de 2017 veio a falecer.

### **3.5.5 Fábio Koff**

Natural de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul, nasceu em 13 de maio de 1931 foi juiz de direito, ex-presidente do Grêmio e do Clube dos 13<sup>21</sup>. Fábio André Koff é um dos maiores nomes da história do clube. Em 1980 em sua primeira tentativa a ser presidente acabou derrotado por Hélio Dourado, porém acabaria tornando-se presidente a primeira vez no final de 1981 derrotando Rafael Bandeira. No seu primeiro ano de gestão, foi vice-campeão brasileiro de 1982, garantido vaga na Libertadores de 1983. Apesar do bom desempenho no Brasileirão de 1982, era muito criticado pela torcida, que pintava os muros do estádio pedindo sua saída, “Fora, Koff”, um dos motivos foi a decepcionante campanha da equipe tricolor na Libertadores de 1982 sendo eliminado ainda na primeira fase.

Em 1983, depois de uma eliminação precoce no Brasileirão de 1983, Koff bancou o então treinador Valdir Espinosa, manteve a base de 1982 e contratou jogadores com o perfil vencedor para partir em busca da conquista da competição sul-americana.

---

<sup>21</sup> Foi um clube criado para defender os interesses políticos e comerciais dos 13 principais clubes do Brasil, além de organizar uma competição nacional rentável e disputada.

O Grêmio presidido por Koff representado na Figura 26, viria a se tornar o primeiro clube gaúcho Campeão da Copa Libertadores da América no dia 28 de julho de 1983 com a vitória contra o Penárol do Uruguai por 2 a 1 no agregado. E por consequência do título conquistado os gritos de “Fora, Koff”, viraram “Fora, Koff. Vai para Tóquio<sup>22</sup>”. No dia 11 de dezembro de 1983 o clube ainda se sagraria campeão do Mundo vencendo o jogo contra o Hamburgo da Alemanha por 2 a 1.

**Figura 26 - Fábio Koff em 1983**



Fonte: Grêmiopedia (2018)

Após as conquistas, Koff decidiu não se reeleger indicando ao seu posto Alberto Galia, seu vice de futebol, que venceria as eleições e se tornaria vice-campeão da América em 1984 sendo derrotado para o Independiente da Argentina.

Anos após, Koff regressaria ao Grêmio no final de 1992, disposto a devolver o clube ao lugar de onde jamais deveria ter saído, o topo do mundo. O início não foi fácil, apesar de ter ganho o Gauchão<sup>23</sup>, derrota na final da CB de 1993 para o cruzeiro por 2 a 1 no agregado. Após as demissões de dois treinadores, veio Felipão para Brasileirão e o clube depois de um péssimo início de campeonato acabou sendo eliminado na primeira fase. Novamente as críticas vinham para Koff e seus comandados. Koff com sua expertise, mais uma vez, bancou Felipão, estes dois juntos de Cacalo<sup>24</sup> remontariam o time para a próxima temporada. A decisão de Koff, se

---

<sup>22</sup> No formato antigo do Mundial Interclubes os clubes campeões da Copa Libertadores da América e da Copa dos Campeões se enfrentavam em jogo único, disputado em Tóquio no Japão.

<sup>23</sup> Apelido dado ao Campeonato Gaúcho.

<sup>24</sup> Luiz Carlos Pereira Silveira Martins, o Cacalo, nasceu em 27 de agosto de 1950 na cidade de Porto Alegre e foi presidente do Grêmio em 1997 e 1998.

provou mais uma vez acertada, o clube seria campeão da CB de 1994, do Gauchão e Libertadores em 1995, Gauchão, Recopa e Brasileiro em 1996. Desta vez agora, a torcida pedia em peso a permanência de Koff, até um avião sobrevoou o estádio com uma faixa escrita “Fica, Koff”.

Koff assumiria o comando do clube dos 13 até a extinção do mesmo em 2011, em 21 de outubro de 2012 foi eleito para ser pela terceira vez presidente do clube. Sua terceira passagem não foi de tanto sucesso como as anteriores, investiu pesado em um time repleto de jogadores experientes e os resultados não vieram. Além de tudo dividia seu tempo nas renegociações do contrato a respeito da Arena, que foi a principal ação de sua gestão. Ao final da sua gestão declarou que não iria concorrer a reeleição e indicou Romildo Bolzan Júnior como sucessor. Aos 86 anos, no dia 10 de maio de 2018 Koff viria a falecer.

### 3.5.6 Romildo Bolzan Junior

Natural de Osório, Rio Grande do Sul, é o atual presidente do clube, era seu destino suceder o presidente mais vitorioso da história do tricolor gaúcho. Se tornou um dos maiores presidentes da história do clube com as conquistas recentes, Copa do Brasil (2016), Copa Libertadores da América (2017), Gauchão e Recopa (2018). Romildo representado na Figura 27, está em seu segundo mandato, o primeiro foi 2015-2016 e o segundo é o triênio 2017-2018-2019 (um ano a mais foi aprovado pelo Conselho do clube em 2015),

**Figura 27 - Romildo e Portaluppi erguem a taça da Libertadores 2018**



Fonte: Gaúcha ZH (2017)

### 3.6 TORCIDA GREMISTA

A torcida gremista é conhecida pelo seu fanatismo e seu apoio quase que incondicional ao clube. Prova disso, é o quadro social do clube que possui mais de 140 mil sócios atualmente, segundo o site [futebolmelhor.com.br](http://futebolmelhor.com.br) (2018), sendo aproximadamente 100 mil oficial pois o clube não contabiliza o número de associados inativos, este total se divide entre Sócios Proprietários (categoria que não existe mais para venda), Sócio Remido (que não paga mensalidade), Sócio Torcedor Ouro (investimento de R\$ 31,00 por mês) e Diamante (investimento de R\$ 51,00 por mês) e por fim Sócio Cadeira (existem valores desde R\$ 110,00 até R\$320,00) segundo informa no site do clube. É válido dizer que além dos planos de sócio torcedor o clube possui um projeto de cadastramento de torcedores denominado Exército Gremista e oferece um plano de fidelidade, o Artilharia Tricolor. O Exército Gremista conta com aproximadamente 900 mil torcedores alistados, onde o clube procura manter contato direto com seu torcedor e a partir disso realizar algumas ações de marketing.

**Figura 28 - Mais de 10 mil torcedores abraçaram o estádio**



Fonte: Globoesporte.com (2012)

Para que possa se ter dimensão do fanatismo do torcedor gremista, no dia 15 de setembro de 2012, aniversário do clube, torcedores fizeram um abraço coletivo ao antigo estádio como ensaio de despedida do velho Monumental, representando na Figura 28.

Os torcedores gremistas são levados por sua paixão, é uma sensação única de poder ver a equipe atuando. São torcedores que são movidos não somente por lembranças, mas também por sentimentos como as do velho Olímpico Monumental, de jogos incríveis lá disputados. Ainda há a relação de afinidade aos ídolos como Renato Portaluppi, bem como outros anteriormente citados que mexem com os sentimentos de qualquer torcedor gremista, que o mobilizam em benefício do clube, possibilitando este impulsionar suas receitas e melhorar seus investimentos a fim de tornar o clube cada vez maior.

**Figura 29 - Geral do Grêmio**



Fonte: Globoesporte.com

No estádio se destacam suas torcidas organizadas que fazem verdadeiras festas no estádio, a maior delas é a Geral do Grêmio que foi criada em 2001. Conhecida pela sua forma de barra brava<sup>25</sup> de torcer a torcida usa trapos, barras, bandeiras, bumbos e faz a famosa avalanche<sup>26</sup>. Atualmente a Geral representada na Figura 29, o grupo de torcedores se posiciona no setor norte da Arena.

---

<sup>25</sup> É uma forma da torcida de incentivar sua equipe com cantos intermináveis e fogos de artifício. Costumam localizar-se nas arquibancadas e atrás dos gols, acompanhando as partidas sempre de pé.

<sup>26</sup> A cada gol da equipe, os torcedores correm arquibancada abaixo para comemorar o gol.

## 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste presente capítulo é feita uma revisão sobre o tema gamificação através de pesquisa bibliográfica. Faz-se necessário para uma melhor compreensão do que abordaremos nos próximos capítulos do presente trabalho, aonde aplicaremos técnicas e conceitos que neste presente capítulo são apresentados.

### 4.1 JOGOS

Jogo é um termo do latim “jocus” que significa gracejo, brincadeira, divertimento. O jogo é uma atividade física ou intelectual que integra um sistema de regras e define um indivíduo (ou um grupo) vencedor e outro perdedor. Mas o que é exatamente um jogo? Jogo, descreve Kapp<sup>27</sup> (2012 apud. Alves 2014), é um sistema no qual pessoas se engajam em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e *feedback*; e que gera um resultado quantificável frequentemente obtendo uma reação emocional. Para (Alves, 2014, p. 35):

O desafio mobiliza o jogo, é a mola propulsora que desafia o jogador a atingir os objetivos, alcançar os resultados e se superar. Mesmo o jogo mais simples está de alguma maneira desafiando o jogador. [...] Um dos aspectos do jogo que o torna engajador é a presença de um feedback constante. A medida que o jogador avança, ele sabe por meio de instrumentos como pontuação [...] se está indo bem e o quão próximo ou distante está do resultado desejado.

Kapp (2012 apud Flora 2014 pg. 47) descreve jogo como um sistema no qual jogadores se engajam em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e feedback; e que gera um resultado quantificável frequentemente causando uma reação emocional. Para McGonigal (2012, pg. 22) todos os jogos compartilham quatro características que os definem: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária.

Meta, trata-se de objetivo que os jogadores buscam alcançar, elas mobilizam o jogo. Regras, limitam os jogadores na busca de seus objetivos. Estabelecem ao jogador o que é justo ou não. McGonigal (2012, pg. 22) destaca que as regras liberam a criatividade e estimulam o pensamento estratégico. O sistema de feedback serve para informar aos jogadores o quão perto estão de seus objetivos, o sistema por sua vez pode assumir a forma de pontos, níveis, placar ou barra de progresso. Já a participação voluntária, exige que os jogadores aceitem as metas, regras e o feedback.

---

<sup>27</sup> Karl Kapp é professor, analista, palestrante, especialista em aprendizagem e designer de jogos instrucionais e gamificação.

Os jogos podem ser físicos ou eletrônicos. Os jogos eletrônicos podem ser de computador ou videogames e são procurados por jogadores de todas as idades, para jogarem sozinhos ou, por exemplo, em jogos online, com adversários de todo o mundo. Para a grande maioria que gosta de *games*, os considera divertidos, ótimos passatempos e até engajadores. Para McGonigal (2012, pg. 22) temos:

Jogos single-player, multiplayer e jogos on-line para multidões. Temos jogos que podem ser rodados em seu computador pessoal, em seu console, em dispositivos portáteis e em seu telefone celular — isso sem mencionar os jogos que continuamos jogando em campos ou quadras, com cartas ou em tabuleiros. Podemos nos dedicar a jogos que se baseiam em uma história ou jogos sem história nenhuma. Podemos marcar (ou não) um placar. Podemos entrar em jogos que desafiem prioritariamente nossos cérebros ou nossos corpos — e, indefinidamente, várias combinações dos dois. Podemos escolher entre minijogos de cinco segundos, jogos casuais de dez minutos, jogos de ação de oito horas e jogos de *role-playing game* (RPG) que ocupam 24 horas por dia, 365 dias por ano.

As quatro características de um jogo descritas por McGonigal (2012) anteriormente poderiam efetivamente descrever o que há de irresistível em um jogo como Tetris? A meta do Tetris é empilhar peças de quebra-cabeças, deixando o menor número possível de lacunas entre elas. A medida que você avança no jogo as peças começam a cair mais rápido, o jogo vai se tornando mais e mais difícil. O jogo não tem fim, ele deseja que você erre. Há garantia de derrota para quem o joga. A questão é o que o torna divertido? Qual a graça de sempre perder?

Tetris é um dos jogos de computador mais adorados já concebidos – e o termo “viciante” foi provavelmente aplicado com mais propriedade ao Tetris do que a qualquer outro jogo single-player criado. McGonigal (2012, pg. 26) descreve que o que torna o Tetris tão viciante, apesar da impossibilidade ganhar, é a intensidade do feedback que ele proporciona. McGonigal (2012, pg. 26) destaca que:

A popularidade de um jogo que não se pode vencer, como é o caso do Tetris, derruba completamente o estereótipo de que jogadores de videogames são pessoas altamente competitivas que se preocupam mais em ganhar do que com qualquer outra coisa. A competição e a vitória não são características que definem jogos – nem são os interesses que definem as pessoas que adoram jogá-los [...] Em jogos de alto feedback, o estado de intenso envolvimento pode, em última análise, ser mais prazeroso do que a satisfação da vitória.

Segundo Carse<sup>28</sup> (1986 apud. McGonigal 2012), existem jogos finitos, desenvolvidos para vencer e jogos infinitos para continuarmos jogando sem tempo definido. Tetris é um ótimo exemplo de jogo infinito pelo simples fato de continuarmos a jogar um bom jogo. De acordo com MCGONIGAL (2012, pg. 29):

---

<sup>28</sup> James P. Carse foi diretor de estudos religiosos na Universidade de Nova York por trinta anos. Atualmente é aposentado. Autor do livro *Finite and Infinite Games*.

[...] quando há a compreensão de jogos, qualquer jogo bem concebido – digital ou não – é um convite para enfrentar um obstáculo desnecessário. [...] Os jogadores não querem trapacear o sistema. Eles estão se voluntariando para um trabalho árduo e desnecessário – e se preocupam genuinamente com o resultado de seus esforços. [...] Se a meta for de fato atraente continuarão lutando contra as limitações do jogo – de forma criativa, sincera e entusiasmada -, por um período bastante longo. Jogarão até extinguir completamente suas habilidades ou até que o desafio seja vencido. E levarão o jogo a sério, por que não há nada de trivial em jogar um bom jogo. O jogo importa.

De acordo com Castronova<sup>29</sup> (2007 apud. McGonigal 2012 pg. 8), daqui uma ou duas gerações, um número cada vez maior de pessoas – centenas de milhões – estará imersa nos mundos virtuais e jogos on-line. Por sua vez McGonigal (2012, pg. 20, grifo nosso) descreve:

Vivemos em um mundo repleto de jogos e jogadores. E, portanto, precisamos decidir agora que tipo de jogos devemos criar coletivamente e como os jogaremos juntos. **Precisamos de um planejamento para determinar como os jogos irão impactar nossas sociedades e vidas. Precisamos de uma estrutura para tomar essas decisões e para organizar esses planos.**

## 4.2 JOGADORES

Cordeiro (2017) define que jogos não existem sem jogadores, complementa que todos somos jogadores, à procura de um desafio. Entretanto, isso não é razão suficiente para acreditarmos que bastaria colocarmos duas pessoas em torno de um dado ou de uma bola para estar tudo resolvido. Apesar da atração natural que temos por dinâmicas que incluam estratégia ou competição, de fato só nos deixamos envolver por jogos que façam sentido sob um ponto de vista particular.

McGonigal (2012) explica que a maioria jogadores são trabalhadores comuns que chegam em casa e aplicam toda inteligência e o talento subutilizados no emprego para planejar e coordenar complexas raids<sup>30</sup> e quests<sup>31</sup> nos populares jogos on-line para multidões e são amantes de música. Complementa que não são apenas trabalhadores, são crianças e adolescentes também, que optam por passar horas na frente de um computador ou vídeo game do que praticar qualquer outra tarefa. Segundo McGonigal (2012, pg. 13):

Os jogadores de videogame estão cansados da realidade, estão abandonando-a em levas – umas poucas horas aqui, um fim de semana inteiro ali, cada minuto livre do dia em frente ao console apenas “para relaxar um pouco” -, em prol de ambientes estimulantes e jogos on-line. Talvez você seja um desses jogadores. Se não, definitivamente conhece um deles.

<sup>29</sup> Edward Castronova é professor de telecomunicações e design de jogos na Universidade de Indiana. Em 2001 publicou um estudo que calculava como funcionava a economia de um jogo online, denominado EverQuest.

<sup>30</sup> É uma maneira de se fazer grupos maiores de até 40 jogadores.

<sup>31</sup> São missões que um jogador deve completar para que em troca receba recompensas nos jogos.

Para McGonigal (2012) os jogadores envolvem-se sempre que possível, em pequenos quebra-cabeças, corridas e minijogos, eliminando assim quase todo o tempo ocioso em suas vidas. McGonigal (2012, pg. 10) ainda descreve que:

Estes jogadores não estão rejeitando completamente a realidade. Segundo eles tem empregos, objetivos, deveres de casa, famílias, compromissos e vidas reais com as quais se preocupam. Porém, à medida que dedicam uma parcela maior do seu tempo livre aos mundos virtuais, parece que, cada vez mais, falta algo no mundo real. Estes querem saber: onde, no mundo real, existe esse sentimento de estar inteiramente vivo, focado e ativo em todos os momentos? Onde está a sensação de poder, de propósito heroico e senso de comunidade experimentados pelo jogador? Onde estão as explosões de alegria típicas de jogos criativos e estimulantes? Onde está a empolgante emoção de sucesso e vitória em equipe? Embora jogadores possam, de vez em quando, experimentar esses prazeres em suas vidas reais, eles os vivenciam quase diariamente quando envolvidos em seus jogos favoritos.

De acordo com McGonigal (2012), a realidade não nos motiva com tanta eficácia. Ela não foi concebida para maximizar nosso potencial e não foi planejada para nos fazer felizes. E, assim, há uma percepção cada vez maior na comunidade dos videogames: A realidade, em comparação aos jogos, se esgotou.

Conforme McGonigal (2012), a distância entre jogadores e não jogadores diminui progressivamente. Algumas estatísticas relevantes da *Entertainment Software Association*:

- 69% de todos os chefes de família dedicam-se a jogos de computador ou videogames;
- 97% dos jovens dedicam-se a jogos de computador ou videogames;
- 40% de todos os jogadores são mulheres;
- Um em cada quatro jogadores tem mais de 50 anos de idade;
- O jogador médio tem 35 anos de idade e joga há cerca de 12 anos;
- A maioria dos jogadores espera continuar jogando para o resto de suas vidas;

McGonigal (2012) cita que a publicação de cunho científico *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking* de Reinecke<sup>32</sup> em 2009, relatou que 61% dos diretores executivos, financeiros e outros executivos seniores pesquisados afirmam que fazem pausas diárias no trabalho para jogar. Alves (2014, pg. 97) define:

Assim como as pessoas não aprendem da mesma maneira, também não jogam da mesma maneira. Enquanto alguns são extremamente competitivos, jogam para ganhar e não gostam de perder sob a pena de ficarem até mesmo deprimidos, outros jogam por razões como, por exemplo, pelo prazer do desafio, pelo desejo de superarem um obstáculo ou atingirem uma meta.

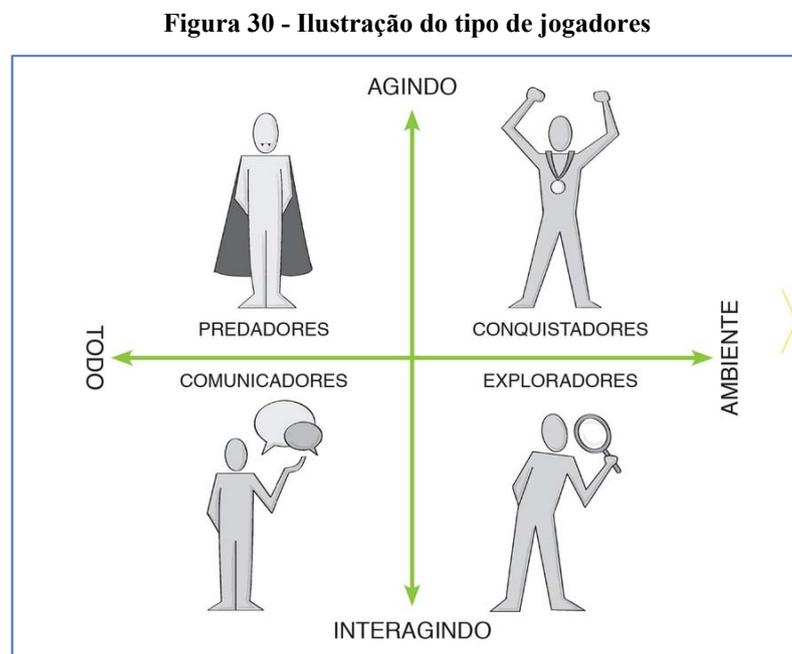
---

<sup>32</sup> Leonardo Reinecke é professor adjunto do departamento de comunicação da Universidade de Johannes Gutenberg de mainz. Seu trabalho atual aborda os usos e efeitos de mídias interativas e não interativas, comunicação mediada por computador e pesquisa de entretenimento.

Alves (2014) destaca que os jogadores são os protagonistas para os quais nossas soluções são desenvolvidas e elas precisam ser tão diversas quanto são os perfis de pessoas existentes. Complementa que os estilos de jogador estão diretamente ligados ao que eles gostam de fazer e destaca que os tipos de interação promovida pelos jogos são diferentes assim como a meta ou objetivo também pode ser diferente. Assim, é completamente natural que cada tipo de jogador prefira um ou outro tipo de jogo.

#### 4.2.1 Tipos de Jogadores

Assim como as pessoas foram agrupadas em temperamentos e perfis psicológicos de acordo com a forma como se comportam, Bartle<sup>33</sup> (1996 apud. Alves 2014), escritor, professor e pesquisador britânico, definiu quatro tipos de jogadores de acordo com suas características, preferências de interação e comportamento. Bartle (1996 apud. Alves 2014) chamou tipos de jogadores de Predadores ou Killers, Conquistadores ou Realizadores, Comunicadores ou Socializadores e Exploradores e cada um deles tem características e preferências próprias que devem ser levadas em consideração no design de *games* e soluções gamificadas. A Figura 30 ilustra os tipos de jogadores.



Fonte: Alves (2014, pg. 99)

<sup>33</sup> Richard allan Bartle é um britânico, escritor, professor e pesquisador de jogos. Conhecido por ter desenvolvido um modelo de jogadores conhecido por arquétipos de Bartle.

#### *4.2.1.1 Predadores (Killers)*

Segundo Alves (2014), estes são os jogadores que entram em um jogo para ganhar e derrotar o adversário. Eles estão dispostos a fazer o que for necessário para eliminar o seu oponente. A meta não é apenas vencer, mas matar tantos jogadores quanto possível. Alves (2014, pg. 99) descreve:

Estes jogadores impõem suas ideias e vontades aos outros jogadores, podendo adotar comportamento agressivo para garantir a sua liderança. Intensidade é uma boa palavra para descrever este perfil de jogador, ele interage com outros, mas de forma intensa e competitiva. Seu desejo de competir supera o desejo de cooperar. Eles querem conquistar e destruir e se preciso vão acenar com suas conquistas para os demais para provocá-los.

#### *4.2.1.2 Conquistadores ou realizadores*

Na visão de Alves (2014), estes são os tipos de jogadores cuja posição na Figura 2 demonstra que querem agir em relação ao mundo. Eles estão em busca de realizações no contexto do game e querem estar no topo da liderança. Alves (2014, pg. 99) define os conquistadores da seguinte forma:

Eles valorizam o status e apreciam a vitória independente do objetivo a ser alcançado. Embora muito competitivos e sem grande valorização das relações sociais, eles se relacionam de forma cordial. Estão em busca de recompensa, pontos e passagem de um nível a outro superior. O engajamento em outras atividades, para eles, deve estar diretamente relacionado ao atingimento do objetivo principal. Exploração para eles é uma mera forma de conquistar ainda mais recursos ou acumular pontos e recompensas.

#### *4.2.1.3 Exploradores*

Alves (2014), descreve que este é o jogador em busca das razões e motivos. Ele está sempre em busca das premissas que mobilizam o jogo. Ele está sempre tentando descobrir o máximo possível sobre o ambiente do jogo e seus desafios. Caracterizam-se por serem investigadores estudiosos e desenvolvem habilidades que possam levá-los adiante solucionando problemas e desafios específicos destaca Alves (2014). Diferente dos realizadores que estão em busca da vitória e do status de sua conquista, os exploradores estão mais focados no percurso para se chegar até a vitória e em seu aprendizado.

Estão posicionados de acordo com seu interesse de interagir com o mundo do game. Eles irão experimentar diversos aspectos do jogo e suas variáveis para descobrir o que acontece. Alves (2014, pg. 101), ressalta:

A atitude varia entre mais agressivo e mais social em diferentes circunstâncias. Ao se socializarem, eles têm oportunidade de demonstrar seu conhecimento e adquirir mais informações. Eles apreciam o fato de se tornarem especialistas e gostam de compartilhar seu conhecimento com outros.

#### 4.2.1.4 Comunicadores ou socializadores

São pessoas interessadas em interagir com outros jogadores. Segundo Alves (2014) são pessoas cujo interesse está inclinado aos relacionamentos com outros jogadores e gostam também de organizar os demais. Alves (2014, pg. 101) complementa:

Pesquisas demonstram que este é o tipo de jogador que aparece em maior número, ele gosta da ocasião e do ambiente que o jogo proporciona e se engaja com facilidade em jogos que promovem este tipo de interação, a exemplo do FarmVille que se joga no ambiente do Facebook.

#### 4.2.2 Engajamento e verbos de ação no comportamento do jogador

Figura 31 - Verbos de engajamento social e ação



Fonte: Alves (2014, pg. 102)

Alves (2014, pg. 102) sugere pensarmos: “No mundo do meu produto, o que melhor descreve o tipo de ação que quero provocar”? E então partir daí para decidir que estilo de jogo ou solução melhor engajará as pessoas que você quer alcançar.

Sistemas e modelos são excelentes, mas muitas vezes não bastam na opinião de Kim<sup>34</sup> (2000 apud McGonigal 2012). Ela diz que quando se trabalha em um jogo social, estes tipos de jogadores por si não são suficientes para definir todos os tipos de comportamento e ação e, por isso, ela parte do modelo de Richard Bartle apresentado anteriormente na Figura 30 e sugere um modelo próprio no qual utiliza verbos de engajamento apresentado na Figura 31.

Portanto, nós jogadores estamos aprendendo e percebendo o que realmente nos deixa felizes — e como nos transformamos nas melhores versões de nós mesmos. No entanto, podemos aplicar esse conhecimento no mundo real? McGonigal (2014, pg. 138) destaca:

Em vez de corrigir a realidade, simplesmente criamos mais e mais alternativas atraentes para o tédio, a ansiedade, a alienação e a falta de sentido, contra os quais lutamos com tanta frequência na vida cotidiana. Já é hora de começarmos a aplicar lições dos jogos no design de nossas próprias vidas cotidianas. Precisamos construir realidades alternativas; maneiras novas, mais divertidas de interagir com o mundo real e viver nossas vidas reais.

### 4.3 OS BENEFÍCIOS DAS REALIDADES ALTERNATIVAS

McGonigal (2014) argumenta que a vida não é tão motivante e agradável quanto o universo dos *games*. Afinal, ao terminar de descrever um texto não ganhamos +1 em nossa barra de habilidade de escrita. Em resumo, nós não vemos o nosso progresso nas pequenas ações que fazemos ao longo dos nossos dias, e isso é desestimulante.

As pessoas que continuarem a desprezar os jogos estarão em uma grande desvantagem nos próximos anos afirma McGonigal (2012, pg. 19). Aquelas que consideram que eles não merecem seu tempo ou sua atenção não saberão alavancar o poder dos jogos em suas comunidades, em seus negócios ou em suas próprias vidas. Estarão menos preparadas para moldar o futuro. E, portanto, perderão algumas das oportunidades mais promissoras que temos para resolver problemas, como criar novas experiências e consertar o que há de errado em nossa realidade.

Os videogames nos levam a realidades alternativas, talvez seja esse o maior motivo de seu sucesso. Quando jogamos, não somos nós mesmos, mas um personagem, que vive em seu próprio universo, com suas próprias regras e objetivos. Ou seja, quando jogamos nos

---

<sup>34</sup> Amy Jo Kim é uma game design, PhD em Neurociência Comportamental pela Universidade de Washington e é professora adjunta de Design de Jogos na Escola de Artes Cinematográficas da USC.

desprendemos de nossa atual realidade. Por algum tempo, nossos problemas desaparecem, a escola não importa, o trabalho não importa, a família não importa. Nossos objetivos passam a serem os mesmos do personagem que comandamos. E ao contrário da vida real, nos jogos os objetivos costumam ser bem delineados, você sabe o que precisa fazer e sabe que existe um jeito de fazer, a vitória é sempre possível e eminente, as recompensas vêm rapidamente.

Segundo Andrade (2008), os *alternate reality games* – jogos de realidade alternativa ou simplesmente ARGs – são jogos eletrônicos surgidos na virada no último milênio, cuja proposta específica combina, de modo intrigante, elementos reais e virtuais.

Chore Wars é um jogo de realidade alternativa, o jogo é uma versão simplificada de World of Warcraft, com uma incrível função: as quests on-line correspondem a tarefas de limpeza no mundo real, segundo McGonigal (2012) o britânico Kevan davis, desenvolvedor de jogos experimentais que idealizou a ideia em 2007, descrevendo o jogo como um sistema de administração de tarefas. A objetivo do jogo é compreender e estimular a realização de trabalhos domésticos, de uma forma mais divertida. Na medida que todos criarem seus avatares estarão habilitados a submeter a qualquer uma das quests personalizadas que serão desenvolvidas a partir do banco de dados do jogo. No momento que uma tarefa é concluída é necessário efetuar login junto ao site para atualizar o status da quest recebendo recompensas pela sua conclusão. Em resumo, quanto mais quests cada personagem concluir maior será seus pontos de experiência e suas recompensas, sejam elas ouro, ou itens para o personagem. As recompensas podem ser trocar por coisas poupáveis, como mesada para seus filhos.

Para que seja possível jogar é necessário recrutar “parceiros de aventuras” no ambiente que deseja jogar, seja seu grupo familiar ou escritório por exemplo. Feito o recrutamento todos os participantes deverão cadastra-se no site, onde escolherão o nome para o reino e criarão seus respectivos avatares. McGonigal (2014), destaca que se quisermos resolver tanto os nossos problemas individuais, quanto os grandes desafios do século, precisamos encará-los com o mesmo foco, atenção e determinação de um jogador, precisamos gamificar nossas atividades cotidianas.

#### 4.4 GAMIFICAÇÃO

Gamificação no Brasil tem aparecido em diferentes grafias, alguns autores utilizam *gamification*, outros *gamefication* e, o termo agora aparece também aportuguesado como: gameficação e gamificação, explica Alves (2014).

Gamificação não é jogo: descreve Kapp (2012 apud Alves 2014), gamificação é a utilização de mecânica, estética e pensamento baseados em *games* para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas. Já para Kim (2000 apud Alves 2014), a gamificação é a utilização de técnicas de *games* para tornar atividades mais divertidas e engajadoras. Enquanto para Espíndola (2016) o termo gamificação tem presença em praticamente tudo o que fazemos em nossas vidas e descreve:

Para que uma estratégia de gamificação tenha sucesso, é preciso que ela faça sentido para seus participantes, tenha premiações relevantes e traduza o contexto no qual o público-alvo se encontra e possua um propósito claro. Por isso, o ponto inicial do planejamento de uma ação desse tipo é o mapeamento do público e dos objetivos.

Alves (2014) destaca que utilizar o gamificação pode estar relacionado a coisas muito simples, um exemplo são os conhecidos programas de milhagem das empresas aéreas. Exemplifica que ao viajarmos, vamos acumulando milhas que iremos desfrutar da maneira como quisermos e, com isso, a empresa nos incentiva a utilizar os seus serviços, nos fidelizando<sup>35</sup>.

Para termos dimensão dos números relacionados a fidelização no Brasil, André (2017) destaca que cerca de 73 milhões de pessoas participam de algum programa de fidelidade. Apesar de esse número ter aumentado ao longo dos anos, a quantidade de pontos emitidos diminuiu, passando de 43,9 bilhões para 40,1 bilhões no ano de 2017. Os dados da Associação Brasileira de Empresas do Mercado de Fidelização mostram que muitos programas de fidelidade estão falhando em algum estágio da sua jornada.

Como a fidelidade dos clientes está diretamente relacionada aos níveis de engajamento, a gamificação foi a forma encontrada de fazer com que os programas de fidelidade dessem mais retorno. É importante lembrarmos que para aplicar a gamificação em um programa de fidelidade é necessário compreender seu cliente e o seu comportamento, o que muitas empresas não são capazes de fazer devido ao grande volume de dados, fazendo-se necessário a utilização de aplicações do tipo Big Data<sup>36</sup>.

André (2016) acredita que as empresas precisam integrar a gamificação a uma estratégia geral de marketing e fidelidade para gerar maiores níveis de engajamento com o cliente e capturar novos dados que permitam gerar novas iniciativas estratégicas. Ao mesmo tempo, a gamificação precisa criar uma experiência agradável e recompensadora para o cliente, algo que ele não encontra em outros lugares, como nas lojas físicas. Complementa, que a

---

<sup>35</sup> Tornar a experiência de um cliente agradável num estabelecimento para que o cliente volte.

<sup>36</sup> É um termo que descreve o grande volume de dados – tanto estruturados quanto não estruturados – que impactam as empresas diariamente.

gamificação aplicada nos programas de fidelidade inclui dois fatores, são eles: **fator social** e **fator diversão**.

- Fator social – os jogos incluem interação social que incentiva o engajamento dos usuários, fazendo que estes retornem ao jogo e compartilhe suas experiências com outras pessoas por meio das mídias sociais.
- Fator diversão – jogos necessitam ser divertidos. Não se trata apenas de receber um item gratuito, trata-se de um sentimento da conquista.

Na visão de André (2016), os programas de fidelidade precisam contar com ações que desafiem seus usuários e que sempre os lembrem do quão próximo eles estão de atingirem um novo nível no programa ou conquistar uma nova recompensa.

#### 4.4.1 Diferenciando os *games* de gamificação

Já compreendemos que *games* e gamificação não são a mesma coisa, o quadro abaixo ilustra algumas das principais diferenças entre eles.

**Quadro 3 - Diferenças entre games e gamificação**

(continua)

<i>Games</i>	Gamificação
Sistema fechado definido por regras e objetivos	Pode ser um sistema que apresente tarefas com as quais se coleciona pontos ou recompensas
A recompensa pode ser exclusivamente intrínseca, o que significa dizer que o jogo acontece pelo jogo	Recompensa intrínseca pode ser uma opção e acontece com menos frequência, especialmente no campo da instrução
O custo do desenvolvimento de um game em geral é alto e o desenvolvimento complexo	Em geral é mais simples e menos custoso para desenvolver
Perder é uma possibilidade	Perder pode ou não ser possível dependendo do que se quer alcançar, uma vez que estamos em busca de motivar alguém para fazer algo específico ligado a um objetivo

Quadro 4 - Diferenças entre games e gamificação

(conclusão)

O conteúdo é formatado para moldar-se a uma história e cenas do jogo	Características e estética de <i>games</i> são adicionadas sem alterações sensíveis de conteúdo
É sempre voluntário, o jogador pode escolher jogar ou não jogar e ainda quando parar	Quando utilizado como estratégia instrucional, jogar não é uma opção. É preciso pensar na atratividade para conseguir o engajamento mesmo não sendo voluntário

Fonte: Alves (2014, pg. 130)

#### 4.4.2 Cases de gamificação

Aqui apresenta-se uma breve relação de cases sucesso de engajamento de usuários e o que aprendemos com eles.

O Nike+ é um ótimo exemplo de como pode se integrar ARGs no mundo real e focar completamente em uma marca, eles entraram na concorrência do mercado de gamificação. Davanço (2013) destaca:

A empresa transformou o fitness em um jogo, no qual os jogadores acompanham seu progresso individual (e o de outros jogadores) em relação às metas estabelecidas e valendo um score. Para ganhar pontos basta correr. O aplicativo permite que o jogador salve seus dados de progresso de corridas, compartilhe, compara com os amigos e celebre realizações, sempre com o foco de motivar o círculo social do jogador a alcançar uma vida mais saudável.

O mais interessante é o que fez esse aplicativo funcionar tão bem: oferecer às pessoas algo que seria normalmente considerado desafiador ou difícil (correr, corrida, exercícios, preguiça) com a motivação de um incentivo direto. Esse tal “incentivo direto” é tanto social (mostrar e ver os feitos de amigos) quanto material, à medida que você vai ganhando recompensas e troféus pelos desafios que vai completando, Leal (2014) ainda destaca que você ainda pode trocar pontos por produtos Nike em uma *vending machine*<sup>37</sup>, como meias, bonés e camisetas.

McGonigal (2012), explica que devemos criar um “pequeno parceiro de corridas”, conhecido como “mini”, o nível de energia e as animações de nosso avatar tem como base nossa própria atividade de corrida, a distância e frequência em que corremos. Se correremos alguns

<sup>37</sup> Vending Machine é uma máquina automática que fornece diferentes tipos de produtos como cafés, doces, salgados e bebidas sem contato manual para a liberação dos consumíveis. Também são conhecidas como máquinas para autosserviço.

dias consecutivos nosso mini estará em êxtase, porém se deixarmos de treinar nosso mini ficará de cara feia. A comunidade on-line da Nike+ conta mais de 2 milhões de membros ativos, todos eles coletando e compartilhando informações sobre suas corridas, a fim de competir em desafios e contribuir para missões em equipe. Conforme McGonigal (2012, pg. 195), que ainda ressalta:

Pesquisas recentes sugerem que esse tipo de feedback de ambiente fornecido pelo avatar é bastante eficaz. Em experimento amplamente conhecido, realizado pelo Virtual Human Interaction Lab (VHIL), da Stanford University, os pesquisadores demonstraram que observar avatares customizados perdendo ou ganhando peso enquanto nos exercitamos faz com que treínemos por mais tempo e mais arduamente. Os praticantes que receberam “reforço indireto” de seus avatares se voluntariaram para fazer, em média, oito vezes mais repetições de exercícios do que os participantes sem avatares.

O Cartola FC, *fantasy game* mais conhecido pelos brasileiros, foi criado em 2005 pelo SporTV como uma estratégia de relacionamento do canal. A iniciativa logo tomou proporções bem maiores funcionando, também, como ferramenta de comunicação e interação muito eficaz.

Na temporada de 2017, em média, 5 milhões de times foram escalados por rodada. Os números do Cartola FC, o *fantasy game* mais popular no Brasil, são de causar inveja em qualquer grande programa de fidelidade do mercado.

O uso do jogo é gratuito, mas existe uma versão paga (Cartola Pro) que dá direito a alguns benefícios extras: participar de mais de uma liga clássica privada, customizar uniformes com itens exclusivos, entre outras vantagens.

O que podemos aprender com o Cartola? Quem convive com amantes do futebol, já sabe que a brincadeira engaja mesmo. Mas o que têm funcionado no Cartola FC são estratégias de interação bem conhecidas e que podem muito bem ser aproveitadas para aumentar o engajamento do seu programa de fidelidade ou incentivo. Vejamos algumas delas:

- Muitas possibilidades para ganhar - o participante pode ser o vencedor; da última rodada, do mês, do turno, do campeonato e por patrimônio de cada liga que participar.
- Incentivo à criação de ligas privadas – amigos, colegas de trabalho e até conhecidos de redes sociais, que jogam juntos em ligas privadas, podem comentar seus desempenhos e interagindo eles se motivam a continuar jogando.
- Reconhecimento – os times vencedores de grandes ligas públicas são homenageados nos canais de comunicação do *fantasy game*.

Segundo Rocha (2018), o Cartola FC não criou apenas um jeito bem descontraído de se comunicar, o que faz todo sentido para o seu público, mas também se apropriou de alguns termos conhecidos no mundo do futebol e criou suas próprias gírias, memes e jargões. São

algumas delas: cartoleiros<sup>38</sup>, cartoletas<sup>39</sup>, mito<sup>40</sup> e parça<sup>41</sup>. Rocha (2018), ainda destaca a comunicação do jogo:

Tem bastante influência no engajamento de usuários. Lembretes com mensagens push<sup>42</sup> avisando que o mercado está próximo de fechar, ou seja, que o usuário precisa escalar seu time; mensagens com dicas de como escalar; e até vídeos nas redes sociais com jogadores reais “pedindo” para serem escalados.

Ainda se destaca que são frequentes as transmissões ao vivo nas redes sociais com especialistas montando seus times e, claro, notícias sobre as equipes do campeonato brasileiro, mostrando quem serão os prováveis escalados de cada rodada do campeonato.

Como não poderia deixar de ser, o Cartola FC não deixa de agregar o valor emocional às recompensas. Somente usuários assinantes recebem recompensas, mesmo assim isso não diminui o engajamento dos jogadores *free*.

Segundo o GloboEsporte.com (2017), a rodada de número 10 de 2017, registrou exatos 5.540.835 times escalados, sendo o novo recorde do *fantasy game*.

---

<sup>38</sup> São os usuários dos do jogo, faz referência aos dirigentes dos clubes.

<sup>39</sup> Trata-se da moeda do jogo, você poderá perder ou ganhar de acordo com a valorização do seu time.

<sup>40</sup> É aquele jogador que pontua bem ao longo das rodadas.

<sup>41</sup> Como são chamados os usuários, mediante comunicação do site e app, determinando uma relação de intimidade com o usuário.

<sup>42</sup> É uma mensagem enviada para aplicativos de celular ou aplicativos gerais. Ele deve proporcionar conteúdo pertinente ao seu usuário com intuito de engajamento.

## 5 INSTATISFAÇÃO DOS TORCEDORES E SOLUÇÕES RELACIONADAS

Em 2017 o Grêmio classificou-se para a final da Copa Libertadores da América e assim como em 2016 na final da Copa do Brasil, foi detectado algumas falhas no processo de compra dos ingressos para a partida. Para ser mais exato, no dia 14 de novembro de 2017 às 14 horas o clube disponibilizou as vendas de ingressos para os torcedores associados, que necessitavam adquirir ingresso para os jogos, através do seu sistema de compra de ingressos online. O sistema de compras consiste em você acessar com seu login e senha e vai para uma fila de espera (de acordo com o acesso) e então é redirecionado para escolher seu assento, após isso você vai para o carrinho e por fim para um *gateway*<sup>43</sup> de pagamento.

De conhecimento público que a cada dia que passa o clube aumenta o número de seus associados e para ter chances reais de ter acesso jogos torna-se imprescindível ser sócio do clube. Devido a este motivo muitos torcedores estão se associando próximo a datas de partidas importantes, como foi o caso da Copa do Brasil em 2016 e Libertadores no ano de 2017, para que tenham a possibilidade de adquirir os ingressos para as partidas.

Uma vez que o clube recebeu uma grande quantidade de novas associações mais sócios ficaram impossibilitados de presenciarem as partidas. No caso das competições citadas anteriormente, ocorreu claramente este problema, houve uma alta procura de ingressos devido a importância do jogo e muitos torcedores que tinham interesse ficaram impossibilitados de presenciar a partida.

Neste momento que o estudo busca contribuir com o programa sócio torcedor do clube, pois novos associados obtiveram idêntico direito de comprar ingressos, o mesmo direito que um associado mais antigo ou que um associado com melhor contribuição. Todos associados encontram-se em um mesmo grau hierárquico no processo de compra de ingressos independente das variáveis anteriormente citadas.

No dia 14 de novembro de 2017 às 18:23 o twitter<sup>44</sup> oficial do clube postou que os ingressos para a primeira partida da grande finalíssima da Libertadores estavam esgotados, representado na Figura 32.

---

<sup>43</sup> São interfaces utilizadas por empresas de e-commerce que servem para a transmissão de dados entre clientes, comerciantes e seus bancos.

<sup>44</sup> É um sistema de microblog, para envio de informação de maneira extremamente rápida a quem interessa (que sigam o usuário).

Figura 32 - Mensagem de ingressos esgotados



Fonte: Twitter oficial do @Grêmio

Muitos torcedores que estavam horas em busca de ingressos, fizeram inúmeras reclamações através do microblog oficial do clube minutos após a postagem da informação de ingressos esgotados para a partida final, representadas na Figura 33.

**Figura 33 - Reclamações recebidas no Twitter**



Fonte: Capturada do Twitter oficial do Grêmio

Conforme visto, percebemos que há uma indignação de um grande número de torcedores a respeito do modo que se dá o processo de compras de ingressos para os sócios torcedores do clube, na Figura 34 apresentada abaixo vemos mais reclamações dos torcedores.

**Figura 34 - Reclamações recebidas no Twitter**



Fonte: Capturada do Twitter oficial do Grêmio

A medida que o tempo passava haviam menos ingressos disponíveis e o twitter do clube recebia mais e mais reclamações a respeito do método que o clube disponibiliza as vendas de ingressos, associados antigos e assíduos aos jogos, estavam se sentido muito desrespeitados pelo clube. Enquanto alguns torcedores apresentavam sugestões para melhorar o processo, outros indignados ameaçavam desistir de participar junto ao quadro social por estarem se sentido prejudicados.

O sentimento era o mesmo para todos, com exceção de poucos que justificavam que buscavam se associar junto ao clube não para obter vantagens e sim para contribuir com o clube para torna-lo ainda maior. Porém a grande maioria tinha um questionamento em comum: na medida que o clube planeja ter mais de 100 mil sócios ativos, como resolver a questão do

processo de compras de ingressos para que a experiência destes associados seja mais recompensadora?

### 5.1 SOLUÇÃO APLICADA PELO CRUZEIRO

Em 2017 na Copa do Brasil o Cruzeiro de Belo Horizonte teve problemas com seus associados durante o processo de venda de ingressos para o jogo pela semifinal contra o Grêmio. Devido a experiência anterior obtida, na partida final o Cruzeiro concedeu uma preferência de compra para primeiramente seus sócios mais antigos da Categoria Cruzeiro Sempre. A comercialização foi dividida de acordo com os seis números finais dos cartões conforme a reportagem do portal de notícias Superesportes (2017).

Baseado nessa informação compreende-se que a instituição simplesmente utilizou como critério de priorização para compra de ingressos o tempo de associação junto ao clube. A Figura 35 corresponde como foi feito o escalonamento das vendas aos associados da categoria cruzeiro sempre, de acordo com as suas matrículas, posteriormente para os sócios papafilas e time do povo, por fim aos sócios do futebol.

**Figura 35 - Distribuição de vendas feita pelo Cruzeiro**

<p><b>Comercialização exclusiva para Cruzeiro Sempre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segunda (04/09), das 10h às 10h de terça (05/09): cartões com número final de <b>70 0000 a 74 7700</b>;</li> <li>- Terça (05/09), das 10h às 10h de quarta (06/09): cartões com número final de <b>74 7701 a 80 1000</b>;</li> <li>- Quarta (06/09), das 10h às 10h de quinta (07/09): cartões com número final acima de <b>80 1001</b>;</li> </ul> <p><b>Venda exclusiva para Sócios Papafilas e Time do Povo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quinta-feira (07/09), das 10h às 10h de sexta-feira (08/09).</li> </ul> <p><b>Comercialização para todos os Sócios do Futebol:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir das 10h de sexta-feira (08/09)</li> </ul>
--

Fonte: Superesportes.com

### 5.2 SOLUÇÃO APLICADA PELO PALMEIRAS

Por sua vez, a Sociedade Esportiva Palmeiras disponibiliza a seus associados um sistema de ranqueamento de acordo com a frequência nos jogos e a categoria do associado. Devido à assiduidade do torcedor, há casos que ele pode ter uma mesma prioridade de compra em relação a um associado de categoria superior.

A frequência percentual do Sócio Torcedor nas partidas do Palmeiras a cada mês é calculada com base em um sistema de pontos. Assim, o acúmulo de pontos e o *rating* são atualizados mensalmente, podendo, portanto, sofrer variação negativa ou positiva em relação ao *rating* anterior. A atribuição de pontos ao Sócio Torcedor obedecerá ao seguinte sistema:

- Caso o Sócio Torcedor não compre ingresso para uma partida, serão atribuídos 0 (zero) pontos ao Sócio Torcedor;
- Caso o Sócio Torcedor compre ingresso para uma partida, serão atribuídos 5 (cinco) pontos ao Sócio Torcedor;
- Caso o Sócio Torcedor compareça a uma partida, serão atribuídos 10 (dez) pontos ao Sócio Torcedor, sem prejuízo da atribuição de pontos em razão da compra de ingresso pelo Sócio Torcedor;
- Caso o Sócio Torcedor compre ingresso e não compareça à respectiva partida, serão **deduzidos** 10 (dez) pontos do Sócio Torcedor.

O número máximo de pontos que o Sócio Torcedor poderá acumular por partida é de 15 (quinze) pontos. O número máximo de pontos que o Sócio Torcedor poderá acumular a cada mês é 15 (quinze) pontos multiplicados pela quantidade total de partidas disputadas pelo Palmeiras no Estádio Allianz Parque ou em outro Estádio, desde que o Palmeiras detenha mando de campo, no presente mês.

A frequência do Sócio Torcedor para cada mês será calculada dividindo-se o percentual de pontos acumulados pelo Sócio Torcedor no mês pelo número máximo de pontos acumuláveis pelo Sócio Torcedor no mês, considerando os jogos nos quais o Palmeiras detenha mando de campo, conforme fórmula a seguir:

$$Na / Nm = \text{frequência (\%)}$$

Onde “Na” representa o número de pontos acumulados pelo Sócio Torcedor no mês; e “Nm” representa o número máximo de pontos acumuláveis pelo Sócio Torcedor no mês.

A atualização do *rating* é feita no site do Programa Avanti no início de cada mês, desde que não conflite com períodos de pré-venda de ingressos, durante os quais não são feitos os cálculos de *rating*. As categorias de *rating* são as dispostas no Quadro 4.

**Quadro 5 - Categoria x rating x prioridade de compra**

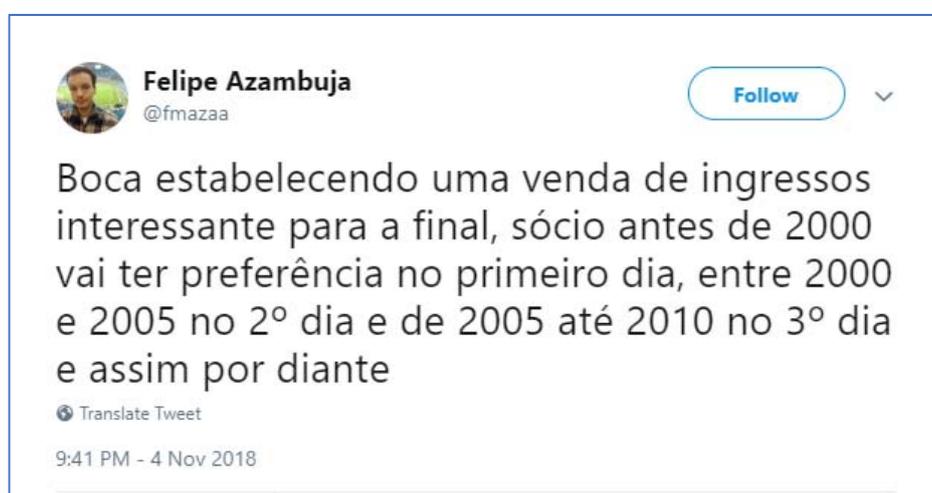
<i>Rating</i>	Percentual	Prioridade
5 Estrelas	81% a 100%	Primeira pré-venda
4 Estrelas	61% a 80%	Segunda pré-venda
3 Estrelas	41% a 60%	Terceira pré-venda
2 Estrelas	21% a 40%	Quarta pré-venda
1 Estrela	1% a 20%	Quinta pré-venda
0 Estrela	0 %	Sexta pré-venda

Fonte: Socio Palmeiras (2018)

O *rating* pode alterar a prioridade na aquisição de ingressos, conforme já mencionado anteriormente. Um associado de categoria equivalente a 1 estrela, se tiver excelente assiduidade poderá conseguir prioridade de segunda pré-venda por exemplo. Em resumo, o clube recompensa seu associado assíduo.

### 5.3 SOLUÇÃO APLICADA PELO BOCA JUNIORS

Para a final da Copa Libertadores de 2018 o Boca Juniors da Argentina, resolveu liberar ingressos para seus associados de acordo com o período de associação, dando reconhecimento a quem mais tempo contribui com o clube, vide Cruzeiro citado anteriormente, conforme ilustra Figura 36.

**Figura 36 - Boca Juniors dá preferência à sócios antigos**

Fonte: Capturado do Twitter @fmazaa

## 6 METODOLOGIA

O presente capítulo relata a metodologia aplicada ao presente trabalho, em seguida um passo-a-passo das etapas que o presente estudo seguiu. Logo em seguida, é justificada a escolha da utilização de um Estudo de Caso, para em seguida apresentarmos o procedimento de coleta e análise de dados.

### 6.1 METODOLOGIA

Trabalho científico ou acadêmico, conforme Prodanov e Freitas (2013), é o resultado de pesquisas realizadas em cursos de graduação e pós-graduação. Pesquisa por sua vez é o ato de procurar respostas, buscar conhecimento, e em uma investigação científica seu objetivo é “comprovar uma hipótese levantada, através do uso de processos científicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.43).

Há diferentes tipos de trabalhos científicos, porém para qualquer um deles é exibido ter uma qualidade de método, organização, rigor, observação e respeito as normas técnicas. O que é abordado neste presente capítulo é a apresentação das metodologias utilizadas para desenvolvimento do trabalho aqui presente.

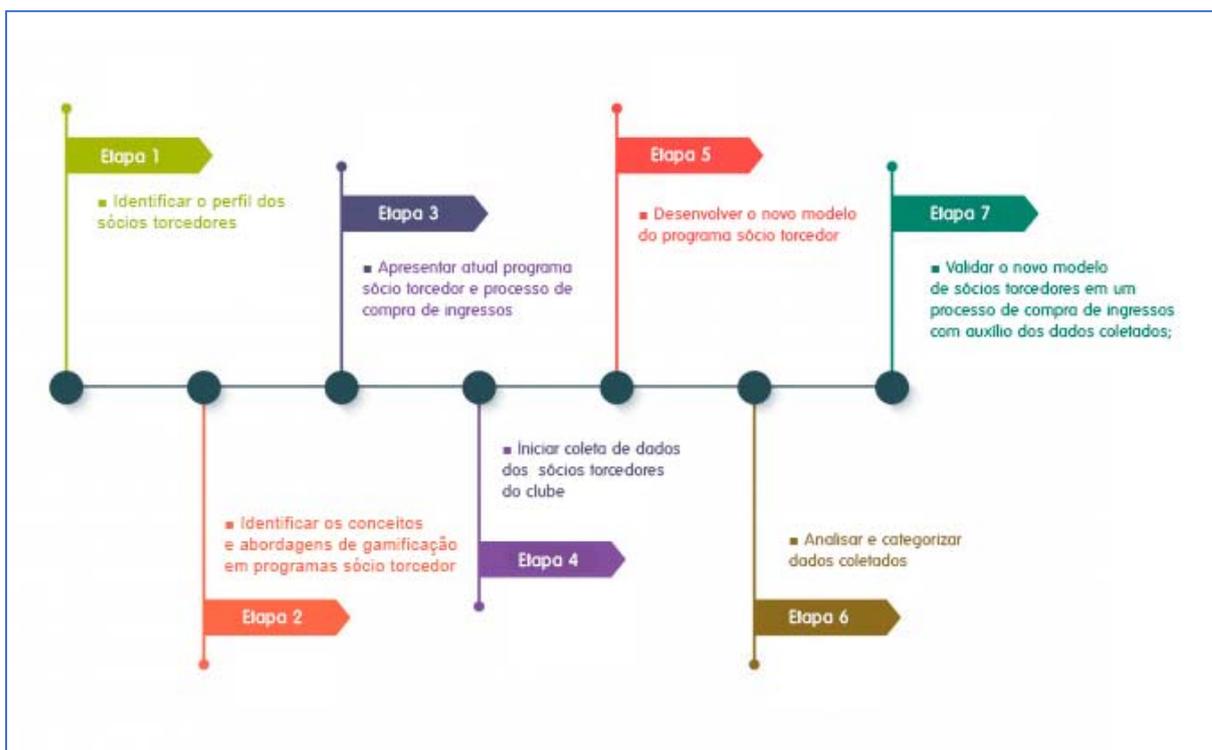
O presente trabalho tem natureza de pesquisa aplicada com abordagem quantitativa, ao propor um modelo com o objetivo de auxiliar na solução de um problema específico. Quanto ao objetivo, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois ela visa: ao estudo, à análise e ao desenvolvimento de um novo modelo para o programa sócio torcedor.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente trabalho pode ser considerado como bibliográfico, pois é realizada pesquisa em documentos científicos.

É abordado o modelo atual do programa sócio torcedor, assim como o processo de compra de ingressos com auxílio dos dados obtidos para a melhor compreensão da problemática que este estudo aborda.

Em seguida é proposto um novo modelo para o programa sócio torcedor do Grêmio, visando beneficiar os associados mais antigos e assíduos. Após é feita coleta e análise dos dados junto aos torcedores com objetivo de obter informações à respeito destes para que seja possível validar os resultados, através de um estudo de caso (Final Libertadores 2017), e mensurar o que novo modelo do programa sócio torcedor do Grêmio a ser proposto irá produzir em relação a estes no processo de compra ingressos. A Figura 37 apresenta as etapas do presente trabalho.

Figura 37 - Etapas do presente trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados junto aos torcedores do Grêmio é feita através da ferramenta online *Google Forms*, estes permitem que se recolha e organize informações de grandes e pequenas empresas, segundo o Google (2017). Existem diferentes estilos de perguntas e métodos de entrada para respostas, e ainda existem quebras de sessões. As respostas das pesquisas são armazenadas em planilhas (*Google Sheets*) e podem ser visualizadas em gráficos ou ainda de forma bruta na própria planilha.

A análise de dados dá através *clusters*<sup>45</sup> de agrupamento e compreender como eles se relacionam e se complementam. A ideia é ter uma classificação do que os dados estão apresentando em sua totalidade.

<sup>45</sup> É o nome dado para o grupo de técnicas computacionais cujo propósito consiste em separar objetos em grupos, baseando-se nas características que estes objetos possuem. A ideia básica consiste em colocar em um mesmo grupo objetos que sejam similares de acordo com algum critério pré-determinado.

### 6.3 VALIDAÇÃO ESTUDO DE CASO

O procedimento técnico abordado para a validação deste trabalho é de estudo caso, uma estratégia de pesquisa aplicada abrangente, que examina conhecimentos contemporâneos. Yin (2011) revela que o estudo de caso conta com uma ampla variedade de referências para pesquisa, tais como documentos, artefatos, enquetes e observações.

Goode e Hatt (1979, p. 421-422) definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social ao definir: “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Para Yin (2011) o estudo de caso não deve ser considerado exclusivamente qualitativo. Ele pode envolver características quantitativas. Toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, conseqüentemente, sua abordagem metodológica. Justifica a aplicação do estudo de caso em situações onde o caso representa um teste crucial da teoria existente; o caso é um evento raro ou exclusivo ou o caso serve a um propósito revelador.

No presente estudo, os dados coletados foram somados junto ao novo programa sócio torcedor, aqui proposto, para que se fosse possível simularmos impacto que este irá proporcionar no processo de compra de ingressos.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

No presente capítulo dar-se-á a análise dos dados obtidos referente à pesquisa feita junto aos torcedores. O questionário desenvolvido com 14 perguntas, disponível no Apêndice A, é constituído por itens de única escolha para caracterizar o grupo de participantes e identificar perfis de sócios torcedores do Grêmio.

Através da coleta de dados, o presente estudo obteve 1221 amostras no período de 15 de agosto de 2018 à 21 de outubro de 2018. Os resultados caracterizaram o grupo participante como sendo majoritariamente formado por homens com aproximadamente 78,5%, tendo como grupo preponderante homens de 31 a 40 anos com cerca de 30% de representatividade. Através dos dados coletados obteve-se uma visão, ainda que amostral, do que compreende a situação atual do sócio torcedor do Grêmio, principalmente em relação ao processo de compra de ingressos.

Este estudo optou por levar em consideração somente respostas de sócios torcedores do clube, sendo assim das 1221 amostras coletadas junto aos torcedores levou-se em consideração somente 771 respostas de sócios pertencentes as categorias diamante e ouro, foco do presente do estudo.

No primeiro momento, após análise inicial optou-se por criar um agrupamento de sócios torcedores através da relação ao tempo de associação junto ao clube, para mais fácil abordagem. Sendo assim grupo A será representado por associados com menos de 1 ano de quadro social, grupo B será representado por associados entre 1 e 2 anos, grupo C por associados entre 3 e 5 anos e finalmente grupo D por associados com mais de 5 anos de associação junto ao clube, conforme consta no Quadro 5.

**Quadro 6 - Grupos representativos dos associados do clube**

Grupos	Grupo de Associados	Representatividade (%)
Grupo A	Menos de 1 ano	Menos de 7%
Grupo B	Entre 1 e 2 anos	Mais de 35%
Grupo C	Entre 3 e 5 Anos	Menos de 47%
Grupo D	Mais de 5 Anos	Mais de 11%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se a predominância dos grupos B e C no quadro 5 em relação a presença dos associados, os dois grupos somam mais de 80% do total de sócios selecionados. Para

identificação, que consiste em capturar a soma dos torcedores do grupo A e dividir pelo número total de associados válidos, basta aplicar a seguinte sentença:

$$\text{GrupoX} = (\text{somaTorcedoresX} / \text{totalTorcedores}) * 100$$

Exemplificando: GrupoA = (somaTorcedoresA / totalTorcedores) \* 100.

Aplicando: GrupoA = (53 / 771) \* 100.

Resultado: GrupoA = 7%.

## 7.1 IDENTIFICADO O SÓCIO TORCEDOR

Na pesquisa há diversas questões, como a identidade do gênero, idade e cidade, tempo que ele torce para o clube, se o torcedor compra produtos licenciados e se o torcedor é sócio do clube, todas utilizadas para auxiliar a traçar o perfil do torcedor participante da pesquisa. De posse da informação se o torcedor é sócio, se questiona a qual categoria ele pertence e a quanto tempo é sócio da instituição, afim de saber se este é torcedor é selecionável para o presente estudo.

Os 771 associados estão representados por 597 sócios torcedores da categoria diamante e 174 da categoria ouro, estes sócios pertencem a 133 cidades distintas, sendo que Porto Alegre obtém o maior número de participantes. Em relação a faixa etária, 262 associados têm entre 25 e 30 anos, 238 possuem entre 31 e 40 anos e 239 possuem entre 18 e 24 anos, as demais faixas etárias apresentam uma baixa representatividade. A média que o torcedor compra produtos licenciados é 1,42 ao ano, isso significa que aproximadamente o torcedor compra 3 produtos a cada dois anos. Este quadro atual é representado por 147 sócias e 624 sócios.

Para fins de comparação, os porto alegrenses representados por um total 434 torcedores e estão divididos entre 56 sócios torcedores da categoria ouro e 373 da categoria diamante, destes 206 possuem idade entre 25 a 30 anos e 185 possuem idade 31 a 40 anos. A média de compras do associado porto alegrense é de 1,63 ao ano, um pouco melhor que a média do conjunto dos 771 associados.

## 7.2 A QUESTÃO DE COMPRA DE INGRESSOS

Quando questionados a respeito da legitimidade do processo de venda de ingressos em relação ao programa sócio torcedor. Aproximadamente 70% dos torcedores, opinaram que tem a sensação de não achar justo o processo. Para fins de comparação, os sócios porto alegrenses

apresentam um índice menor de insatisfação quanto ao método de compra de ingressos, aproximadamente 45%. O Quadro 6 apresenta a relação do grupo de associados com o percentual de insatisfação destes com o atual processo de compra de ingressos.

**Quadro 7 – Insatisfação dos associados na questão compra de ingressos**

Grupos	Grau de insatisfação (%)
Grupo A	Mais de 54%
Grupo B	Mais de 59%
Grupo C	Mais de 86%
Grupo D	Mais de 43%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos na pesquisa refletem um alto grau de insatisfação dos associados do clube perante o processo de compra de ingressos, a reclamação da maioria dos associados serve como alerta para a instituição. Para obter o grau de insatisfação, basta capturar o número de associados do grupo corrente e dividir pelo número total de sócios torcedores pertencentes ao mesmo grupo, utiliza-se a seguinte sentença:

$$\text{GrupoX} = (\text{somaTorcedoresInsatisfeitosGrupoX} / \text{totalGrupoX}) * 100$$

$$\text{Exemplificando: GrupoA} = (\text{somaTorcedoresInsatisfeitosA} / \text{totalGrupoA}) * 100.$$

$$\text{Aplicando: GrupoA} = (29 / 53) * 100.$$

$$\text{Resultado: } 54,71\%.$$

### 7.3 A QUESTÃO ASSIDUIDADE

Outro questionamento de extrema importância para o estudo é a assiduidade destes torcedores em relação aos jogos, cerca de 60% responderam que vão ao menos 1 jogo durante o mês e pouco menos de 15% responderam que tentam frequentar o campo de jogo de 2 a 3 vezes durante o mês. O Quadro 7 apresenta a assiduidade do sócio torcedor.

**Quadro 8 - Representação questão assiduidade dos associados**

Grupos	Jogos uma vez	Jogos duas ou três vezes	Todos	Não vão
Grupo A	Mais de 30%	Mais de 7%	Menos de 19%	Mais de 43%
Grupo B	Mais de 76%	Menos de 5%	Mais de 11%	Menos de 8%
Grupo C	Mais de 55%	Menos de 24%	Menos de 15%	Mais de 6%
Grupo D	Mais de 43%	Menos de 14%	Menos de 19%	Mais de 23%

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do Quadro 7 observa-se que os associados do grupo B e C apresentam um excelente índice de assiduidade, sendo 92% e 94% respectivamente. Em contrapartida o grupo A apresentou um alto índice de não possuir hábito de acompanhar os jogos da equipe. Para obter o percentual de assiduidade dos sócios torcedores utiliza-se a seguinte sentença:

$$\text{GrupoX} = (\text{somaAssiduosGrupoX} / \text{totalGrupoX}) * 100$$

$$\text{Exemplificando: GrupoA} = (\text{somaTorcedoresAssiduosA} / \text{totalGrupoA}) * 100.$$

$$\text{Aplicando: GrupoA} = (16 / 53) * 100.$$

$$\text{Resultado: } 30,18\%.$$

#### 7.4 A QUESTÃO COMPRA DE PRODUTOS LICENCIADOS

Em relação ao questionamento à compra de produtos licenciados, pouco menos de 25% afirmaram que compram ao menos um produto por ano, enquanto quase 33% dizem que adquirir ao menos dois produtos licenciados ao longo do ano, por sua vez apenas 18% dos torcedores afirmam que compram três ou mais produtos licenciados no ano. A surpresa em relação à pesquisa fica por conta de cerca de 25% dos torcedores que dizem comprar produtos ocasionalmente. O Quadro 8 apresenta a relação percentual de cada categoria de torcedores com a frequência de compra de produtos licenciados do clube.

**Quadro 9 - Relação de compra dos grupos de associados ao longo do ano**

Grupos	Ocasionalmente	1 Produto	2 ou 3 Produtos	Mais de 3 Produtos
Grupo A	Menos de 17%	Mais de 28%	Mais de 7%	Mais de 43%
Grupo B	Menos de 46%	Mais de 37%	Mais de 10%	Mais de 6%
Grupo C	Mais de 12%	Mais de 10%	Menos de 53%	Mais de 23%
Grupo D	Menos de 19%	Mais de 44%	Menos de 13%	Mais de 22%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao percentual de compra de produtos apresentado no Quadro 8 observa-se que quase não há torcedores que não comprem ao menos um produto licenciado do clube. Para se obter as métricas de percentual geral por volume de compra e grupo de torcedores, utilizadas nesta sessão usa-se as sentenças abaixo.

Percentual geral por volume de compra<sup>46</sup>:

$$\text{GrupoX} = (\text{somaCompraTpoX} / \text{totalTorcedores}) * 100$$

Exemplificando: GrupoA = (somaCompraTpoA / totalTorcedores) \* 100.

Aplicando: GrupoA = (195 / 771) \* 100.

Resultado: 25,29%.

Percentual por volume de compra e grupo de torcedores<sup>47</sup>:

$$\text{GrupoX} = (\text{somaCompraGrupoTpoX} / \text{totalTorcedoresGrupoX}) * 100$$

Exemplo: GrupoA = (somaCompraGrupoTpoA / totalTorcedoresGrupoX) \* 100.

Aplicando: GrupoA = (9 / 53) \* 100.

Resultado: 16,98%.

## 7.5 A QUESTÃO ASSOCIADOS SEM INGRESSOS

Em relação ao interesse de ter participado da final da Copa Libertadores de 2017, 546 dos 771, ou seja, cerca de 70%, dos torcedores participantes da pesquisa dizem não ter conseguido ingressos para o jogo apesar de ter existido interesse em comprar. Dentre estes

<sup>46</sup> Para obter-se o percentual por compra, deve-se capturar a soma de um determinado tipo de compra, no exemplo é torcedores que compram ocasionalmente e dividir pelo número de torcedores.

<sup>47</sup> Deve-se capturar a soma do grupo de associados juntamente com o tipo de compra e dividir pelo número total de torcedores pertencentes à aquele grupo.

torcedores aproximadamente 3% são associados do grupo A, sendo pouco menos de 35% do grupo B, já o grupo C apresentou surpreendentemente cerca de 56% de associados que deixaram de presenciar a final e por fim o grupo D foi representado por menos de 5%. Para fins de comparação 369 dos sócios participantes da pesquisa deixaram de ir na final da Copa do Brasil de 2016 por não ter conseguido comprar ingressos Em comum as duas finais existem 313 associados, sendo 268 porto alegrenses, torcedores que não conseguiram presenciar a final de ambas copas, o Quadro 9 demonstra exibe o percentual representativo dos associados que não conseguiram ir a final da Libertadores de 2018 em seus respectivos grupos.

**Quadro 10 - Associados sem ingresso nas finais**

Grupos	Representatividade (%)
Grupo A	Mais de 3%
Grupo B	Mais de 36%
Grupo C	Mais de 57%
Grupo D	Menos de 4%

Fonte: Elaborado pelo autor

## 8 UM NOVO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR

Como dito anteriormente, o programa atual de sócio torcedor necessita de ajustes para atrair uma maior contribuição do associado junto ao clube e ao mesmo tempo motivar este a contribuir mais com o clube. Para que isto ocorra o presente estudo vai simular possibilidades de recompensar os torcedores através de pontos que serão ganhos em momentos distintos, serão eles: **assiduidade**, **tempo de associação** e aquisição de **produtos licenciados** junto ao clube.

A escolha pela assiduidade se dá por estimular o associado ir ao maior número de jogos possíveis, assim gerando mais receita ao clube. Já o tempo associação nada mais justo, que recompensar o sócio que está contribuindo com o clube todo mês há anos ou ainda décadas. A opção pela compra de produtos licenciados, é uma tentativa de incentivar que o associado compre mais produtos sejam eles vestuário ou utensílios, a premissa é utilizar o sentimento de recompensa para seduzir cada vez mais nossos sócios torcedores.

Na medida que a classificação dos associados estiver sendo posta em prática, são conduzidas simulações e o acompanhamento do impacto da aplicação de um sistema de ranqueamento junto ao programa de associados no processo de compra de ingressos, o presente estudo tem 3 cenários com critérios distintos na busca de tornar o programa mais justo e recompensador possível para seus associados.

### 8.1 PRIMEIRO CENÁRIO

Temos então três variáveis que são responsáveis por fornecer recursos para que possamos por recompensar a contribuição do associado, e para o presente cenário os valores definidos são os discriminados no Quadro 10.

**Quadro 11 - Distribuição pontuação para primeiro cenário**

Variáveis	Recompensa Sócios Diamante / Ouro
Mensalidade	15 pontos / 9 pontos
Assiduidade	5 pontos / 3 pontos
Produtos	5% valor da compra para ambas categorias

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das definições para mensalidade, assiduidade e produtos, vamos partir para os cálculos no presente cenário onde “Vm” representa a pontuação da mensalidade e “M” representa o número de meses que houve contribuição junto ao quadro social, considera-se o mês pago de associação. O valor mensalidade é obtido através dos seguintes cálculos:

$$\mathbf{Vm = M * 15; -- Para sócios diamantes}$$

$$\mathbf{Vm = M * 9; -- Para sócios ouro}$$

“Va” representa o valor da assiduidade do sócio torcedor e “N” representa o número de jogos que o mesmo compareceu. Como “N” representa um número de jogos ao mês faz-se necessário multiplicar por “M” que equivale ao número de período de associação pelo fato de não existir um número exato de partidas que o associado tenha presenciado. Logo, “Va” é atingido através das seguintes fórmulas abaixo:

$$\mathbf{Va = N * M * 5; -- Para sócios diamantes}$$

$$\mathbf{Va = N * M * 3; -- Para sócios ouro}$$

Caso exista o número de partidas, pode se retirar as variáveis “N” e “M” e adicionar uma “P” referente a quantidade de partidas assistidas. Obtendo a pontuação através da seguinte sentença:

$$\mathbf{Va = P * 5; -- Para sócios diamante}$$

$$\mathbf{Va = P * 3; -- Para sócios ouro}$$

Por Fim, “Vpa” trata-se do valor de produtos adquiridos, se obtém através valor da compra<sup>48</sup> (Vc) multiplicado pela quantidade de compras (Qc) e então multiplicado pelo fator 0,05, conforme fórmula abaixo.

$$\mathbf{Vpa = Vc * Qc * (M\%12) * 0,05; -- Para sócios diamantes e ouro}$$

Após efetuar todos cálculos e de posse dos valores deve-se atribuir “Vp” à pontuação do sócio torcedor participante, através da seguinte fórmula:

---

<sup>48</sup> Para os cálculos, admite-se utilizar um ticket médio para os produtos no valor de R\$300,00.

$$V_p = V_m + V_a + V_{pa}; \text{ -- Totalizador de pontos}$$

Para exemplificar o uso do cenário um, se utiliza um associado participante ao grupo C da categoria diamante e que tem hábito de ir aos jogos 2 vezes ao mês. O torcedor em questão tem compra em média 2 produtos por ano. Então temos os seguintes valores para este sócio torcedor:

$$V_m = M * 15;$$

$$V_m = 60 * 15;$$

$$V_m = 900;$$

$$V_a = N * M * 5;$$

$$V_a = 2 * 60 * 5;$$

$$V_a = 600;$$

$$V_{pa} = V_c * Q_c * (M\%12) * 0,05;$$

$$V_{pa} = 300 * 2 * (24/12) * 0,05;$$

$$V_{pa} = 60;$$

$$V_p = V_m + V_a + V_{pa};$$

$$V_p = 900 + 600 + 60;$$

$$V_p = 1560;$$

Neste momento o torcedor está somando 300 pontos relativos à sua contribuição junto ao quadro social, já de acordo com sua assiduidade está com mais 600 pontos. Está somando mais 60 pontos proporcionados pela compra de produtos do clube. Para uma melhor análise e compreensão da causa e efeito o presente estudo está organizado em perfis de seus associados, conforme Quadro 11.

**Quadro 12 - Caracterização dos associados**

(continua)

Torcedores	Categoria	Tempo de associação	Assiduidade	Compra de produtos
Torcedor A	Ouro	Menos de um ano	Um jogo	Zero Produtos
Torcedor B	Ouro	Dois anos	Três jogos	Dois produtos
Torcedor C	Ouro	Cinco Anos	Dois Jogos	Um produto

**Quadro 13 - Caracterização dos associados**

. (conclusão)

Torcedor D	Ouro	Dez anos	Zero jogos	Três produtos
Torcedor E	Diamante	Menos de um ano	Um jogo	Três produtos
Torcedor F	Diamante	Dois Anos	Três jogos	Dois produtos
Torcedor G	Diamante	Cinco Anos	Dois Jogos	Um produto
Torcedor H	Diamante	Dez anos	Zero Jogos	Zero Produtos

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a caracterização dos associados, faz-se-a distribuição dos pontos aos associados, conforme Quadro 12

**Quadro 14 - Ranqueamento dos associados de acordo com o primeiro cenário**

Torcedores	Investimento	Vm	Va	Vpa	Vp	Posição
Torcedor A	R\$ 331,00	99	99	45	243	8
Torcedor B	R\$ 744,00	216	648	60	914	6
Torcedor C	R\$ 1860	540	1080	75	1695	4
Torcedor D	R\$ 3720	1080	0	0	1080	5
Torcedor E	R\$ 561,00	165	165	45	375	7
Torcedor F	R\$ 1224	360	1800	60	2220	2
Torcedor G	R\$ 3060	900	1800	75	2775	1
Torcedor H	R\$ 6120	1800	0	0	1800	3

Fonte: Elaborado pelo autor

No presente cenário, percebemos o peso e a importância que a variável mensalidade tem sobre o modelo de ranqueamento dos sócios, mas somente ser sócio do clube é determinante para o ranqueamento, como também a contribuição nas demais esferas, como a compra de ingressos e produtos licenciados. Ainda há de se destacar que os associados D, representante da categoria ouro e H representante da categoria diamante que apresentam maior tempo de associação, poderiam estar melhores ranqueados se contribuíssem mais com o clube.

## 8.2 SEGUNDO CENÁRIO

Para este cenário continuaremos com o uso das três variáveis com os mesmos valores do cenário anterior, porém tornaremos as variáveis independentes. São definidos conforme demonstra o Quadro 13.

**Quadro 15 - Distribuição de pontos para o segundo cenário**

Variáveis	Recompensa Sócios Diamante / Ouro
Mensalidade	15 pontos / 9 pontos
Assiduidade	5 pontos / 3 pontos
Produtos	5% valor da compra para ambas categorias

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das definições para mensalidade, assiduidade e produtos, vamos partir para os cálculos neste segundo cenário. Lembrando, “Vm” representa a pontuação da mensalidade e “M” representa o número de meses que houve contribuição junto ao quadro social, considera-se o mês pago de associação. O valor mensalidade é obtido através dos seguintes cálculos:

$$V_m = M * 15; \text{ -- Para sócios diamantes}$$

$$V_m = M * 9; \text{ -- Para sócios ouro}$$

Conforme dito anteriormente, “Va” representa o valor da assiduidade do sócio torcedor e “N” representa o número de jogos que o mesmo compareceu. Como N representa o número de jogos ao longo do ano, para este cenário foi definido por fixar um valor de 39 jogos no ano, que inclusive foi o número de jogos que a equipe do Grêmio disputou como mandante no último ano. Observa-se que o estudo assumiu esta premissa devido o perfil fanático do torcedor gremista, que no caso não perdeu um jogo sequer ao longo do ano. O valor da assiduidade é atingido através das seguintes fórmulas abaixo:

$$V_a = 39 * 5; \text{ -- Para sócios diamantes}$$

$$V_a = 39 * 3; \text{ -- Para sócios ouro}$$

“Vpa” que nada mais é do que o valor dos produtos adquiridos, se obtém através do valor da compra<sup>49</sup> (Vc) então multiplicasse pelo fator 0,05, conforme fórmula abaixo.

$$\mathbf{Vpa = Vc * 0,05; -- Para sócios diamantes e ouro}$$

Após efetuar todos cálculos e de posse dos valores deve-se atribuir “Vp” à pontuação do sócio torcedor participante, através da seguinte fórmula:

$$\mathbf{Vp = Vm + Va + Vpa; -- Totalizador de pontos}$$

Para exemplificar o uso do cenário dois, se utiliza do mesmo exemplo empregado anteriormente, um associado participante ao grupo C da categoria diamante e que tem hábito de ir aos jogos 2 vezes ao mês. O torcedor em questão tem compra em média 2 produtos por ano. Então temos os seguintes valores para este sócio torcedor:

$$Vm = M * 15;$$

$$Vm = 60 * 15;$$

$$Vm = 900;$$

$$Va = N * 5;$$

$$Va = 39 * 5;$$

$$Va = 195;$$

$$Vpa = Vc * 0,05;$$

$$Vpa = 300 * 0,05;$$

$$Vpa = 15;$$

$$Vp = Vm + Va + Vpa;$$

$$Vp = 900 + 195 + 15;$$

$$Vp = 1110;$$

---

<sup>49</sup> Para os cálculos, admite-se utilizar um ticket médio para os produtos no valor de R\$300,00.

Neste modelo o torcedor está somando 900 pontos relativos à sua contribuição junto ao quadro social, já de acordo com sua assiduidade está com mais 195 pontos. Está somando mais 15 pontos proporcionados pela compra de produtos do clube. Totalizando 1110 pontos. Para uma melhor análise e compreensão da causa e efeito o presente estudo está organizado em perfis de seus associados, conforme Quadro 14.

**Quadra 16 - Ranqueamento dos associados através do segundo cenário**

Torcedores	Investimento	Vm	Va	Vpa	Total	Posição
Torcedor A	R\$ 331,00	99	117	45	243	8
Torcedor B	R\$ 744,00	216	234	60	420	6
Torcedor C	450	540	351	75	795	4
Torcedor D	R\$ 3720	1080	0	0	1080	3
Torcedor E	R\$ 561,00	165	195	45	375	7
Torcedor F	R\$ 1224	360	390	60	660	5
Torcedor G	R\$ 3060	900	585	75	1275	2
Torcedor H	R\$ 6120	1800	0	0	1800	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Este cenário caracterizou-se por recompensar os sócios com maior gasto no valor da mensalidade para incentivar mais associações nesta categoria, ao contrário do cenário um que tinha a compreensão de recompensar os sócios que gastavam mais com no valor dos ingressos<sup>50</sup>. E como não era menos de se esperar no top três dos ranqueados, dois são da categoria diamante.

<sup>50</sup> Sócios diamante possuem desconto de 50% nas cadeiras superiores e arquibancada norte; 40% nas cadeiras gramado e 30% nas cadeiras gold. Já sócios ouro possuem somente 10% de desconto em todos os setores

### 8.3 TERCEIRO CENÁRIO

Seguimos com o uso das três variáveis, mensalidade, ingressos e produtos, agora com novos valores a serem definidos para utilização deste novo cenário conforme consta no Quadro 15.

**Quadro 17 - Distribuição de pontos para o terceiro cenário**

Variáveis	Recompensa Sócios Diamante / Ouro
Mensalidade	50 /30 pontos
Ingressos	Valor do ingresso x fator 0,75 / 0,5
Produtos	Para cada um real gasto, um ponto ganho <sup>51</sup>

Fonte: Elaborado pelo autor

O uso das fórmulas auxilia coloca em prática para calcular as recompensas dos sócios torcedores.

$$V_m = M * 50; \text{ -- Para sócios diamantes}$$

$$V_m = M * 30; \text{ -- Para sócios ouro}$$

$$V_a = N * M * 0,75; \text{ -- Para sócios diamantes}$$

$$V_a = N * M * 0,50; \text{ -- Para sócios ouro}$$

$$V_{pa} = V_c * Q_c; \text{ -- Para sócios diamantes e ouro}$$

$$V_p = V_m + V_a + V_{pa}; \text{ -- Totalizador de pontos}$$

Questão central do presente trabalho, os ingressos foram disponibilizados para venda a seus sócios torcedores para a primeira partida da final da Libertadores de 2017, e os preços foram exorbitantes para a realidade brasileira conforme consta no Quadro 16.

<sup>51</sup> Considera-se o preço médio aqui de R\$300,00, valor aproximado de uma camisa oficial do clube.

**Quadro 18 - Valor de ingressos para a disputa da final da Libertadores 2017**

Setor	Sócio Diamante	Sócio Ouro	Normal
Arq. Norte	R\$ 65,00	R\$ 117,00	R\$ 130,00
Gramado Sul	R\$ 156,00	R\$ 234,00	R\$ 260,00
Gramado Oeste – <i>Corners</i> Oeste	R\$ 180,00	R\$ 270,00	R\$ 300,00
Gramado Leste – <i>Corners</i> Leste	R\$ 168,00	R\$ 252,00	R\$ 280,00
<i>Gold</i> Oeste – <i>Corners</i> Oeste	R\$ 280,00	R\$ 360,00	R\$ 400,00
<i>Gold</i> Sul	R\$ 280,00	R\$ 360,00	R\$ 400,00
<i>Gold</i> Leste – <i>Corners</i> Leste	R\$ 280,00	R\$ 360,00	R\$ 400,00
Superior Norte	R\$ 100,00	R\$ 180,00	R\$ 200,00
Superior Sul	R\$ 110,00	R\$ 198,00	R\$ 220,00
Superior Leste – <i>Corners</i> Leste	R\$ 100,00	R\$ 180,00	R\$ 200,00
Superior Oeste – <i>Corners</i> Oeste	R\$ 110,00	R\$ 198,00	R\$ 220,00
Setor Visitante	N/D	N/D	R\$ 220,00

Fonte: Arenapoa.com.br (2017)

Baseado no valor dos ingressos mencionados no quadro acima, iremos simular nosso cenário para compra de ingressos em dois setores, são eles: arquibancada norte, cadeira *gold* sul. Para tal iremos considerar que cada torcedor tem hábito de ir a um mesmo setor a todos jogos que acompanha. O Quadro 17 representa a distribuição de pontos através da compra de ingressos no setor arquibancada norte.

**Quadro 19 - Ranqueamento do terceiro cenário para compras no setor arq. Norte**

(continua)

Torcedores	Mensalidade	Vm	Va	Vpa	Vp	Posição
Torcedor A	R\$ 331,00	330	643,5	900	1873,5	8
Torcedor B	R\$ 744,00	720	1404	1200	3324	6
Torcedor C	R\$ 1860	1800	3510	1500	6810	2
Torcedor D	R\$ 3720	3600	0	0	3600	4
Torcedor E	R\$ 561,00	550	536,25	900	1986,25	7
Torcedor F	R\$ 1224	1200	1170	1200	3570	5

**Quadro 20 - Ranqueamento do terceiro cenário para compras no setor arq. Norte**  
(conclusão)

Torcedor G	R\$ 3060	3000	2925	1500	7425	1
Torcedor H	R\$ 6120	6000	0	0	6000	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos dados apresentados no Quadro 17, compreende-se que pelo ingresso ser de mais fácil acesso, o valor do ingresso tem pouco impacto no ranqueamento dos sócios, apresentando uma pontuação considerável somente para um associado mais antigo. Ao contrário do Quadro 18, que mesmo para sócios mais novos já apresenta uma boa pontuação pelo alto valor investido na compra de ingressos.

**Quadro 21 - Ranqueamento do terceiro cenário para compras nas cadeiras gold sul**

Torcedores	Mensalidade	Contribuição	Assiduidade	Produtos	Vp	Posição
Torcedor A	R\$ 331,00	330	1980	900	3210	8
Torcedor B	R\$ 744,00	720	4320	1200	6240	4
Torcedor C	R\$ 1860	1800	10800	1500	14100	2
Torcedor D	R\$ 3720	3600	0	0	3600	7
Torcedor E	R\$ 561,00	550	2310	900	3760	6
Torcedor F	R\$ 1224	1200	5040	1200	7440	3
Torcedor G	R\$ 3060	3000	12600	1500	17100	1
Torcedor H	R\$ 6120	6000	0	0	6000	5

Fonte: Elaborado pelo autor

Para fins de comparação dos resultados obtidos, no Quadro 19 faremos uma comparação única dos associados da categoria ouro comprando ingressos no setor cadeira *gold*.

**Quadro 22 - Comparação do terceiro cenário para compras nas cadeiras gold sul**  
(continua)

Torcedores	Mensalidade	Contribuição	Assiduidade	Produtos	Total	Posição
Torcedor A	R\$ 331,00	330	1980	900	3210	7
Torcedor B	R\$ 744,00	720	4320	1200	6240	3
Torcedor C	R\$ 1860	1800	10800	1500	14100	1

**Quadro 23 - Comparação do terceiro cenário para compras nas cadeiras gold sul**

(conclusão)

Torcedor D	R\$ 3720	3600	0	0	3600	4
Torcedor A1	R\$ 331,00	330	643,5	900	1873,5	8
Torcedor B1	R\$ 744,00	720	1404	1200	3324	6
Torcedor C1	R\$ 1860	1800	3510	1500	6810	2
Torcedor D1	R\$ 3720	3600	0	0	3600	5

Fonte: Elaborado pelo autor

Fica evidente que o valor do ingresso é o peso que desequilibra a gangorra. Com a pontuação dos Torcedores C, C1 e B respectivamente dificilmente não teriam prioridade de compra de ingressos nas partidas do clube.

#### 8.4 DEFINIÇÃO DO NOVO PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR

Como dito anteriormente, o tempo de associação junto ao clube é o valor preponderante para qualquer cálculo que seja feito, porém em diversos casos não é determinante para se obter uma melhor um ranqueamento conforme visto no Quadro 20, é possível pontuar facilmente através da compra de ingressos, entenda-se assiduidade, e ainda da compra de produtos licenciados do clube.

**Quadro 24 - Benefícios do novo programa**

(continua)

Benefícios	Torcedores	Grêmio
Aumento Contribuição	Tendência que torcedores contribuam mais com o clube para que possam ter “mais” prioridade na compra de ingressos.	Maior arrecadação, através de jogos e produtos licenciados, inclusive com a provável portabilidade de muitos sócios pertencentes da categoria ouro.
Mais público no estádio	Tendência que torcedores se farão mais assíduos para estarem sempre pontuando.	Menos espaços vazios no estádio

**Quadro 25 - Benefícios do novo programa**

(conclusão)

Menor índice de reclamação respeito da compra de ingressos	Torcedores + satisfeitos, terão a oportunidade de ter preferência de compra de acordo com a sua contribuição.	Busca continua da satisfação do torcedor gremista.
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que possamos manter vivo o engajamento do nosso associado faz-se necessário sempre criar novas maneiras de recompensá-los, neste momento através de um sistema de pontuação para que nossos sintam-se seduzidos e estimulados a cada vez contribuir mais com o clube. Para que isso ocorra definiremos novamente as variáveis atribuídas no cenário três, só que agora será fixa, implementaremos ela por compreender que trará mais benefícios para os dois lados, clube e torcedor. Abaixo quadro de vantagens para ambos os lados.

Aqui aplicamos as definições do cenário três para casos, conforme consta no Quadro 21, de nossa pesquisa, vamos ver se ajudaria ou não os torcedores que não conseguiram ingressos, lembre-se trata-se de uma priorização na compra de ingressos, não corresponde a garantia do ingresso.

**Quadro 26 - Distribuição de pontos oficial**

Variáveis	Recompensa Sócios Diamante / Ouro
Mensalidade	50 /30 pontos
Ingressos	Valor do ingresso <sup>52</sup> x fator 0,75 / 0,5
Produtos	Para cada um real gasto, um ponto ganho <sup>53</sup>

Fonte: Elaborado pelo autor

Aplicando esse modelo de pontuação aos dados coletados em nossa pesquisa, obtivemos efeitos positivos em nossa solução, O primeiro colocado foi um associado a mais de 10 anos, pertencente a categoria diamante e residente em Porto Alegre conforme demonstra Quadro 22.

<sup>52</sup> Para este cálculo utilizaremos o valor do ingresso atribuído ao setor arquivancada norte na final da Libertadores 2018.

<sup>53</sup> Considera-se o preço médio aqui de R\$300,00, valor aproximado de uma camisa oficial do clube.

**Quadro 27 - Top10 dos associados participantes da pesquisa**

Torcedores	Categoria	Contribuição	Cidade	Idade	Total	Posição
Torcedor A	Diamante	120 meses	Porto Alegre	41-50	32550	1
Torcedor B	Diamante	120 meses	Esteio	18-24	32550	2
Torcedor C	Diamante	120 meses	São Leopoldo	18-24	32550	3
Torcedor D	Diamante	120 meses	Eldorado do Sul	25-30	32550	4
Torcedor E	Ouro	120 meses	Porto Alegre	25-30	30660	5
Torcedor F	Ouro	120 meses	Novo Hamburgo	41-50	30660	6
Torcedor G	Ouro	120 meses	Passo Fundo	25-30	30660	7
Torcedor H	Diamante	120 meses	Porto Alegre	25-30	29550	8
Torcedor I	Diamante	120 meses	Cachoeira do Sul	18-24	29550	9
Torcedor J	Diamante	120 meses	Porto Alegre	25-30	29550	10

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

O *top10* é composto por 7 sócios da categoria diamante e três da categoria ouro, dentre os quais apenas 2 não conseguiram presenciar a final da Libertadores 2017. Em relação ao *top100*, o ranqueamento apresentou setenta e dois associados que não conseguiram presenciar a final da libertadores apesar de terem sinalizado interesse em adquirir ingressos. A maior pontuação obtida foi de 32550 pontos por quatro participantes, da categoria diamante, da pesquisa, já a menor pontuação obtida foi de 330 pontos por três participantes, da categoria ouro, da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos afirmar que o Grêmio tem aumentado rapidamente o número de associados em seu quadro social nos últimos meses, principalmente em razão dos títulos recentes e da idolatria à Renato Portaluppi. A medida que a boa fase continua o número de sócios aumenta e a corrida por ingressos para, principalmente, jogos importantes se torna cada vez mais competitiva para os torcedores. É evidente que não há como alocar todos seus associados em uma mesma partida.

Por intermédio do levantamento bibliográfico foi possível uma melhor compreensão dos conceitos e técnicas a respeito de *gamification*, ainda identificamos abordagens que são adequadas ao presente trabalho. Ainda, através da análise do perfil dos torcedores sugerimos a construção de um novo programa sócio torcedor criando um ranqueamento através de uma pontuação obtida de acordo com a participação dos associados junto ao clube, compra de produtos, assiduidade aos jogos e contribuição ao quadro social. Ressalta-se ainda a grande experiência adquirida ao longo de toda a investigação. Por fim buscamos validar este novo programa sócio torcedor através de dados obtidos junto a torcedores do Grêmio, obtendo um resultado satisfatório afinal dos sócios torcedores que dizem ter presenciado a final da Libertadores de 2017 apenas cerca de 9% teriam 8250 ou mais pontos somados novo programa, enquanto aproximadamente 40% dos associados que tinham interesse mas não conseguiram ingresso conseguiriam ao menos ganhariam uma prioridade na compra de ingressos com o novo programa.

Há de considerar que todo o estudo é baseado nos dados disponibilizados pelos participantes da pesquisa, o que não representa um cenário real, trata-se de uma simulação com os dados obtidos. Houve tentativas de contato para obter informações mais próximas da realidade, uma maior gama de dados, porém o clube que não retornou.

Por fim, há diversas possibilidades de trabalhos futuros a serem explorados. É possível ajustar e aplicar, adicionar e remover parâmetros sugeridos ao programa sócio torcedor no ambiente real do clube, para uma melhor análise quanto a exequibilidade, observando os efeitos que este proporcionará para o clube e seus associados.

Na prática existem inúmeras ações a serem desenvolvidas para valorizar o programa sócio torcedor e potencializar o que este pode proporcionar, tanto para o clube quanto para seus associados. Entretanto, baseando-se na premissa que o futebol de hoje é um grande negócio e que o torcedor é considerado seu principal ativo, a abordagem atual do programa de associados é limitada demais ao tamanho dos clubes, como o Grêmio, ao não se priorizar os sócios com

maior contribuição. Desse modo, mostra-se necessária a constituição de novas abordagens para o programa de associados, as quais permitam ao clube não somente dar reconhecimento ao seu mais fiel torcedor, mas também, conseqüentemente, incrementar suas receitas. É isto que o presente estudo busca proporcionar através da utilização do novo programa sócio torcedor, apoiado pelo uso de sistemas de informação e implementação de técnicas e tecnologias para continuar em busca sempre de um maior engajamento do torcedor gremista.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Cleberson; AKITA, Eric. **Carnês e sorteios: como são os planos de sócios pelo mundo**. 2016. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/entenda-como-funciona-os-programas-de-socios-torcedores-pelo-mundo,55b9dcf3c83fb49b38730c5098fe67eedxx1bn97.html>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

ANDRADE, Luiz Adolfo de. **REALIDADES ALTERNATIVAS NOVAS FUNÇÕES COGNITIVAS NO MUNDO DOS ARGS**. 2008. Disponível em: <<http://www.comunidadesvirtuais.pro.br/seminario4/trab/laa.pdf>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

ANDRÉ, Carlos. **Por que mais empresas estão adotando a gamificação?** 2016. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/carlos-andre/36990/por-que-mais-empresas-estao-adotando-a-gamificacao.html>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

ANDRÉ, Carlos. **Três tendências em programas de fidelidade para 2017**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/tres-tendencias-em-programas-de-fidelidade-para-2017/116385/>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

ALVES, Flora. **GAMIFICATION - Como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito a prática**. São Paulo: DVS Editora, 2014.

A paixão fez isso, diz emocionado Odone em inauguração da Arena. Terra.com.br. Disponível em <<https://www.terra.com.br/esportes/gremio/a-paixao-fez-isso-diz-emocionado-odone-em-inauguracao-da-arena,0b2eea0f22d7b310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>> Acesso em 31. mai. 2018.

ARENA abre venda de ingressos para Grêmio e Santos. 2018. Disponível em <<https://arenapoa.com.br/noticias/>> Acesso em: 31 mai. 2018.

BANDARRA, Thiago Morales da Silva. **Sport Club Internacional: uma análise de seus torcedores com abordagem de CRM**. 2017. Trabalho de conclusão de curso – Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2017.

BARBOSA, Felipe Cardoso. **Hábitos de consumo do torcedor do Grêmio em relação a produtos do clube**. 2017. Trabalho de conclusão de curso – Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2011.

BARRACO, Roberto de Palma. Entre o direito, o sócio, e o torcedor. 2018. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/entre-o-direito-o-socio-e-o-torcedor/>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

BARTLE, Richard Allan. *Hearts, clubs, Diamonds, spades: players who suit muds. United Kingdom*, 1996. Disponível em: <<http://mud.co.uk/richard/hclds.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

BERTOZZI, Priscila. **Grêmio amplia benefícios aos sócios-torcedores**. 2015. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/gremio-amplia-beneficios-aos-socios-torcedores\\_29031.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/gremio-amplia-beneficios-aos-socios-torcedores_29031.html)> Acesso em: 31. mai. 2018.

Cacalo: Estádio Olímpico. Diário Gaúcho.

Disponível em <<http://diariogaicho.clicrbs.com.br/rs/esporte/gremio/noticia/2012/10/cacalo-estadio-olimpico-3924899.html>> Acesso em 31 mai. 2018.

CAMPOS, Flávia de; ALFONSI, Daniela. **Futebol - Objeto Das Ciências Humanas**. Lisboa: Leya, 2014.

CARSE, James P. *Finite and Infinite Games – How Online Fun Is Changing Reality* New York: The Free Press, 1986.

CASTRONOVA, Edward. *Exodus To The Virtual World - A Vision of Life as Play and cPossibility*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

Como foi a inauguração do Olímpico. Gremio 1983.

Disponível em <<https://gremio1983.wordpress.com/2012/09/19/como-foi-a-inauguracao-do-olimpico/>> Acesso em 31 mai. 2018.

Copa do Brasil 2016 – Grêmio 1×1 Atlético-MG. Gremiopedia.com.br.

Disponível em <<https://gremio1983.wordpress.com/category/copa-do-brasil-2016/>> Acesso em 31. mai. 2018

CORDEIRO, Fernanda. **Perfis de jogadores: Quem é quem na gamificação.** 2017.

Disponível em: <<http://blog.mjv.com.br/perfis-de-jogadores-quem-e-quem-na-gamificacao/>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

DAOLIO, Jocimar. As contradições do futebol brasileiro. **Lecturas: Educación Física y Deportes**, Buenos Aires, n. 10, mai. 1998. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

DAVANÇO, Bia. **Estratégia de gamificação da Nike.** 2013. Disponível em <<http://opusphere.com/estrategia-de-gamificacao-da-nike/>> Acesso em: 31. mai. 2018.

Danrlei, o 'filho' do Olímpico, queria ir além: 'Sonho era jogar aqui até hoje'. Globo.com

Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2012/11/danrlei-o-filho-do-olimpico-queria-ir-alem-sonho-era-jogar-aqui-ate-hoje.html>> Acesso em 31 mai. 2018.

Eurico Lara, o craque imortal que virou letra do hino. Grêmio.

Disponível em <<https://gremio.net/herois/herois/8>> Acesso em 31. mai. 2018.

FIFA divulga números de audiência da copa. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2015/12/fifa-divulga-numeros-de-audiencia-da-copa-de-2014-mais-de-1-bi-na-final.html>> Acesso em: 31 mai. 2018.

GOODE, William J.; HATT, Paul. K. **Métodos em Pesquisa Social.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

ESPÍNDOLA, Rafaela. **O que é a gamificação e como ela funciona?** 2016. Disponível em: <<https://www.edools.com/o-que-e-gamificacao/>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

FARIA, Patrícia do Couto Nascimento. **MARKETING FUTEBOL CLUBE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS SOBRE ASSOCIAÇÃO DE IMAGEM A ENVOLVIMENTO E À IDENTIDADE EM CLUBES DE FUTEBOL.** 2007. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2007.

Estádio da Baixada. Gremiopedia.com.br

Disponível em <[http://www.gremiopedia.com/wiki/Est%C3%A1dio\\_da\\_Baixada](http://www.gremiopedia.com/wiki/Est%C3%A1dio_da_Baixada)> Acesso em 31 mai. 2018.

Esquadrão Imortal. Imortaisdofutebol.com.

Disponível em <<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/05/24/esquadrao-imortal-gremio-1994-1997/>> Acesso em 31 mai. 2018.

FIFA divulga números de audiência da Copa de 2014: mais de 1 bi na final. 2015. Sportv.Globo.com. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2015/12/fifa-divulga-numeros-de-audiencia-da-copa-de-2014-mais-de-1-bi-na-final.html>> Acesso em: 31. mai. 2018.

FOER, F. *How soccer explains the world: An unlikely theory of globalization.* New York: Harper Collins Publishers. 2010.

GONÇALVES, Yuri Araujo. **Os torcedores evoluíram e o marketing esportivo também.** Análise sobre o uso do facebook pelos clubes de futebol para gerar engajamento dos torcedores. Trabalho de conclusão de curso - Graduação em Publicidade e Propaganda, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2015.

GRÊMIO possui a torcida mais fanática do Brasil, diz consultoria. 2013. Jornal do Estado de São Paulo. Disponível em <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,gremio-possui-a-torcida-mais-fanatica-do-brasil-diz-consultoria,1086377>> Acesso em: 31. mai. 2018.

GRÊMIO planeja inaugurar estátua de Renato na Arena em setembro. Uol.

Disponível em <<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2018/03/23/gremio-planeja-inaugurar-estatua-de-renato-na-arena-em-setembro.htm>> Acesso em 31. mai. 2018.

Grêmio acertou ao contratar o técnico Luiz Felipe Scolari? Vote! sportv.globo.com.

Disponível em <<http://sportv.globo.com/site/programas/ta-na-area/noticia/2014/07/o-gremio-acertou-ao-contratar-o-tecnico-luiz-felipe-scolari-vote.html>> Acesso em 31. mai. 2018.

HOFFMANN, R.; Ging, L. C.; Ramasamy, B. *Public policy and Olympic success. Applied Economics Letters*, 9(8), 545-548. 2002.

Hugo de León e Tita - libertadores 1983. Anotandofutbol.

Disponível em <<https://anotandofutbol.blogspot.com/2017/02/gremio-parte-23.html?m=1>> Acesso em 31. mai. 2018.

Inauguração da Arena Grêmio 2x1 HSV. Gremiopedia

Disponível em <<https://gremio1983.wordpress.com/2012/12/10/inauguracao-da-arena-gremio-2x1-hsv/>> Acesso em 31 mai. 2018.

KAPP, Blair K.M.; BLAIR L.; Mesch. R. *The Gamification Of Learning and Instruction – Ideas into practice. San Francisco: Palgrave Macmillan*, 2008.

KIM, Amy Jo. **Community Building on the Web: Secret Strategies for Successful Online Communities**. New York: Peachpit Press, 2000.

KOFF, Fábio. Disponível em <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2014/07/Titulos-e-resgate-da-alma-tricolor-veja-como-foram-as-passagens-de-Felipao-pelo-Gremio-4563019.html>> Acesso em 31. mai. 2018.

KOFF, Fábio André. Gremiopedia.com.br

Disponível em <[http://www.gremiopedia.com/wiki/F%C3%A1bio\\_Andr%C3%A9\\_Koff](http://www.gremiopedia.com/wiki/F%C3%A1bio_Andr%C3%A9_Koff)> Acesso em 31. mai. 2018.

LEAL, Marcel. **Nike Plus vai trocar pontos por produtos**. 2014. Disponível em <<http://opusphere.com/nike-plus-vai-trocar-pontos-por-produtos/>> Acesso em: 31. mai. 2018.

LIMA, Guilherme Eloy. **Estudo sobre a satisfação e associação dos frequentadores da Arena do Grêmio**. 2014. Trabalho de conclusão de curso – Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2014.

MCGONIGAL, Jane. **A Realidade em Jogo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

OSTERMANN, Ruy Carlos. **Grêmio: Até A Pé Nós Iremos**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2000.

Presidente que completou o Olímpico ganha título de patrono do Grêmio. Globoesporte.com Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2014/09/presidente-que-completou-olimpico-ganha-titulo-de-patrono-do-gremio.html>> Acesso 31. mai. 2018

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Trabalho Científico** [recurso eletrônico]: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. Disponível: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

Programa Avanti Palmeiras. Disponível em: <<https://twitter.com/fmazaa/status/1059229198080851969>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

Que fim levou. Blog Terceiro Tempo.

Disponível em <<http://terceirotempo.bol.uol.com.br/que-fim-levou/paulo-odone-5698#photo-10>> Acesso em 31. mai. 2018.

Recorde cartola. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/cartola-fc/noticia/2017/06/virou-rotina-cartola-bate-novo-recorde-de-times-na-rodada-10-55-milhoes.html> Acesso em 10. Nov. 2018.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. 2008. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

RIBOLI, Ari. **Qual é a origem do termo "torcer" no esporte?** 2009. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/vocesabia/interna/0,,OI3807680-EI8403,00.html>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

ROCHA, Renato. **Nike Plus vai trocar pontos por produtos**. 2018. Disponível em <<http://tudosobreincentivos.com.br/engajamento-de-usuarios/>> Acesso em: 31. mai. 2018.

Romildo indica que Grêmio não deve anunciar novos reforços para a fase de grupos da Libertadores. Gaucha ZH. Disponível em <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2018/02/romildo-indica-que-gremio-nao-deve-anunciar-novos-reforços-para-a-fase-de-grupos-da-libertadores-cjdygyxvy00i401qxibde79u1.html>> Acesso em 31. mai. 2018.

ROSENFELD, Anatol. **Futebol - Negro, macumba e futebol**. São Paulo: Perspectiva, 2013.

ROCHA, Renato. Engajamento de usuários: o que podemos aprender com o Cartola FC. Tudo sobre incentivos Disponível em <<http://tudosobreincentivos.com.br/engajamento-de-usuarios/>> Acesso em 31. mai. 2018.

SANTOS, Thiago de Oliveira. **Envolvimento dos adeptos de futebol nas redes sociais, satisfação e intenções comportamentais**. 2016. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor no ramo de Motricidade Humana na Especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto, Escola de Administração, Universidade De Lisboa, Lisboa, 2016.

SCOLARI, Luiz Felipe. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2014/07/emocionado-felipao-celebra-retorno-ao-gremio-preciso-desse-carinho.html>> Acesso em 31. mai. 2018.

SEJA Sócio Torcedor, ganhe vantagens exclusivas e ajude o São Paulo FC a ser ainda maior. 2018. Disponível em <<http://www.sociotorcedor.com.br/seja-socio/#1495233871793-c46cfe40-9dc9l>> Acesso em: 31. mai. 2018.

Seja Sócio Torcedor. Disponível em <<http://www.sociotorcedor.com.br/seja-socio/#1495233871793-c46cfe40-9dc9l>> Acesso em 31: mai. 2018.

Sepultado diante do Olímpico, criador do estádio zela seu último aniversário. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2013/09/sepultado-diante-do-olimpico-criador-do-estadio-zela-seu-ultimo-aniversario.html>> Acesso 31. mai. 2018.

SILVEIRA, Marcus Vinicius; CARDOSO, Marcelo Paciello. A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 3, p. 12-24, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/99>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

Sócios do Cruzeiro relatam dificuldades ao comprar ingressos para final da Copa do Brasil. Superesportes.com  
Disponível em <[https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2017/09/04/noticia\\_cruzeiro,426579/socios-do-cruzeiro-relatam-dificuldades-para-comprar-ingressos.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2017/09/04/noticia_cruzeiro,426579/socios-do-cruzeiro-relatam-dificuldades-para-comprar-ingressos.shtml)> Acesso 31. mai. 2018.

SOMOGGI, Amir. **Inserção do Brasil no cenário global do futebol**. 2012. Disponível em <[http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto\\_de\\_vista/2012/08/27/insercao-do-brasil-no-cenario-global-do-futebol.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2012/08/27/insercao-do-brasil-no-cenario-global-do-futebol.html)> Acesso em: 31. mai. 2018.

SOMOGGI, Amir. **Copa da Rússia vai faturar US\$ 5,2 bi, menor crescimento em décadas**. 2018 Disponível em: <[https://www.linkedin.com/pulse/copa-da-r%C3%BAssia-vai-faturar-us-52-bi-menor-crescimento-amir-somoggi/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flagship3\\_profile\\_view\\_base\\_post\\_details%3B2x9K%2B5xDTmuTOD3paVy74A%3D%3D](https://www.linkedin.com/pulse/copa-da-r%C3%BAssia-vai-faturar-us-52-bi-menor-crescimento-amir-somoggi/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_profile_view_base_post_details%3B2x9K%2B5xDTmuTOD3paVy74A%3D%3D)>. Acesso em: 31 jun. 2018.

Torcida do Grêmio ensaia despedida e dá abraço gigante no Olímpico. Globoesporte.com.

Disponível em

<<http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2012/09/torcida-do-gremio-ensaia-despedida-e-da-abraco-gigante-no-olimpico.html>> Acesso 31. mai. 2018.

TESOURINHA.

Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2013/09/sepultado-diante-do-olimpico-criador-do-estadio-zela-seu-ultimo-aniversario.html>>

Torcida faz 'avalanche coletiva' após Gre-Nal e chora no fim do Olímpico. Globoesporte.com.

Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2012/12/torcida-faz-avalanche-coletiva-apos-gre-nal-e-chora-no-fim-do-olimpico.html>> Acesso em 31. mai. 2018.

Twitter oficial do Grêmio. Disponível em

<<https://twitter.com/Gremio/status/930531696662994944>> Acesso em 31. maio. 2018.

Uma viagem sem fim. Globoesporte.globo.com. Disponível em

<<http://globoesporte.globo.com/rs/torcedor-gremio/platb/tag/valdir-espinoza/>> Acesso em 31. mai. 2018.

YIN, Robert K. **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Futebol Clube**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DOS TORCEDORES DO GRÊMIO

### Questionário sobre o sócio torcedor do Grêmio.

Este instrumento tem como objetivo coletar informações sobre torcedores do Grêmio Football Porto Alegrense.

A sua colaboração consiste em responder um conjunto de questões considerando sua experiência e vivência relacionadas ao clube. O questionário não pede identificação nominal, garantindo a privacidade das informações fornecidas por você. Os dados pessoais solicitados serão usados apenas para caracterizar os participantes do estudo.

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Sistemas de Informação, orientado pela Prof. Dra. Adriana Neves dos Reis, vinculado ao Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas (ICET) da Universidade Feevale. Em caso de dúvidas ou comentários sobre algum aspecto relacionado à pesquisa, pode-se contatar o pesquisador:

André Oliveira: [paraandreoliveira@gmail.com](mailto:paraandreoliveira@gmail.com) ou <http://twitter.com/andretricolor>

O estudo não oferece benefício direto aos participantes, porém sua colaboração pode contribuir para a construção do conhecimento sobre o assunto. Não são conhecidos riscos aos participantes da pesquisa e a participação é totalmente voluntária.

#### Torcedores

Como você define seu gênero?

- Masculino.
- Feminino.
- Outro.

Qual é a faixa etária? \*

- Menos de 18.
- Entre 18 e 24 anos.
- Entre 25 e 30 anos.
- Entre 31 e 40 anos.
- Entre 41 e até 50 anos.
- Mais de 50 anos.

Qual a sua cidade?

- Porto Alegre.
- Canoas.
- São Leopoldo.
- Novo Hamburgo.
- Outro: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você torce para o Grêmio? \*

- Menos de 1 ano.
- Entre 1 e 2 anos.
- Entre 3 e 5 anos.
- Entre 5 e até 10 anos.
- Mais de 10 anos.

Em relação à compra de produtos licenciados, você: \*

- Não compra.
- Compra ocasionalmente.
- Compra ao menos 1 produto por ano.
- Compra ao menos 2 produtos por ano.
- Compra 3 ou mais produtos por ano.

Você é sócio do Grêmio? \*

- Sim.
- Não.

## Associados

De qual categoria? \*

- Cadeira.
- Diamante.
- Ouro.
- Outro.

Há quanto tempo você é sócio? \*

- Menos de 1 ano.
- Entre 1 e 2 anos.
- Entre 3 e 5 anos.
- Entre 6 e até 10 anos.
- Mais de 10 Anos.

## Programa

Você considera o justo o atual programa sócio torcedor do Grêmio em relação ao processo de compra de ingressos? \*

- Sim.
- Não.

Você consegue frequentemente adquirir ingressos junto ao site para partidas sempre que há interesse? \*

- Sim.
- Não.

Você tem hábito de ir aos jogos do Grêmio? \*

- Sim.
- Não.

## Jogos

Qual a assiduidade (média) que você vai aos jogos do Grêmio?

\*

- 1 jogo ao mês
- 2 a 3 jogos no mês
- Vou a todos sempre que possível

## Ingressos

Você tentou adquirir ingressos junto ao site para assistir ao Grêmio na final da Copa do Brasil 2016?

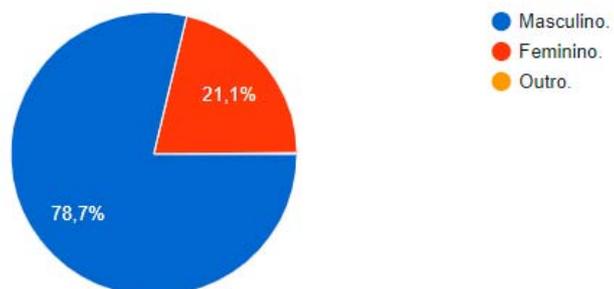
- Sim, mas não consegui os comprar.
- Sim, consegui comprar e fui a partida.
- Não tive interesse.

Você tentou adquirir ingressos junto ao site para assistir ao Grêmio na final da Copa Libertadores 2017?

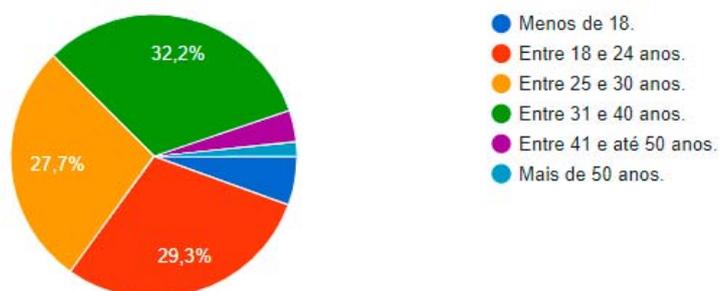
- Sim, mas não consegui os comprar.
- Sim, consegui comprar e fui a partida.
- Não tive interesse.

**APENDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO**

1.220 respostas

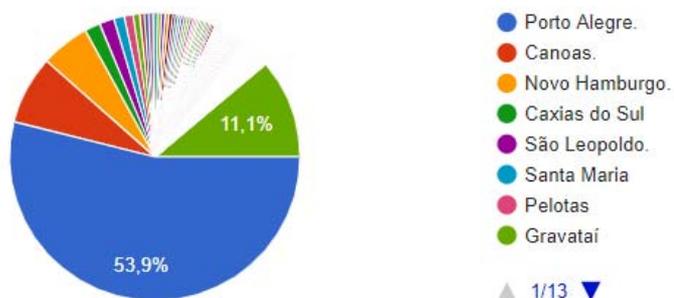
**Qual seu gênero?****Qual é a faixa etária?**

1.221 respostas



### Qual a sua cidade?

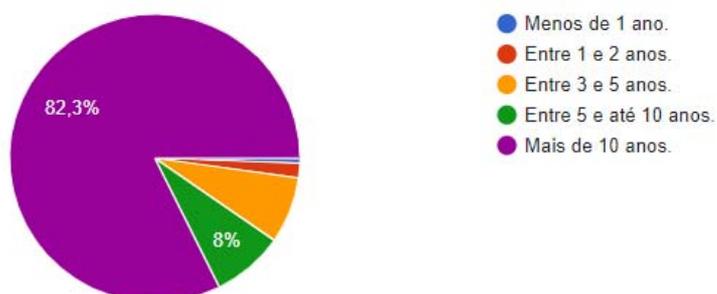
1.211 respostas



▲ 1/13 ▼

### Há quanto tempo você torce para o Grêmio?

1.221 respostas



### Em relação à compra de produtos licenciados, você:

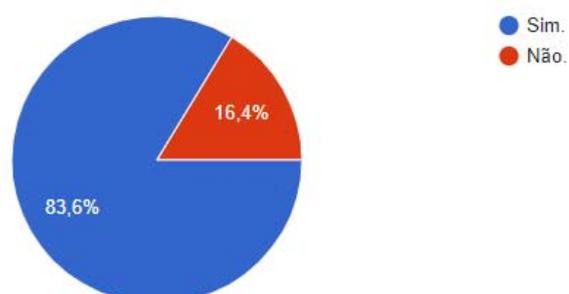


1.221 respostas



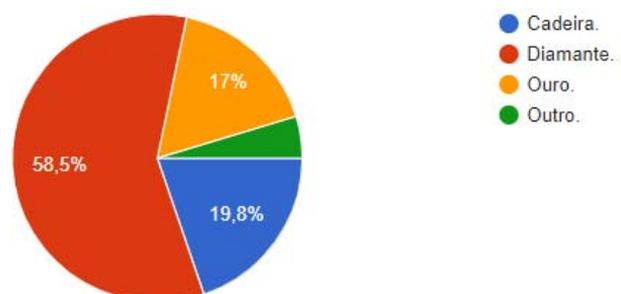
### Você é sócio do Grêmio?

1.221 respostas



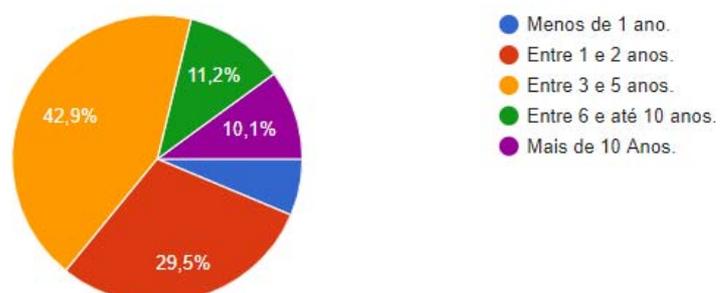
### De qual categoria?

1.021 respostas



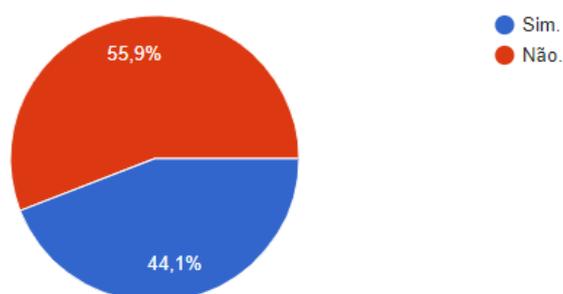
### Há quanto tempo você é sócio?

1.021 respostas



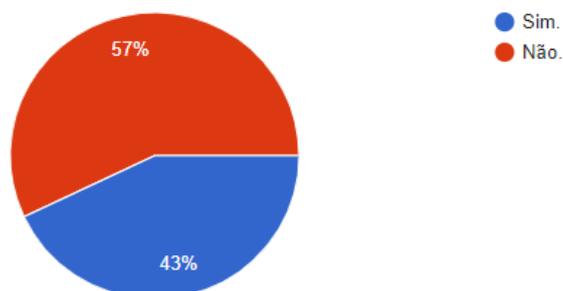
Você considera o justo o atual programa sócio torcedor do Grêmio em relação ao processo de compra de ingressos?

1.221 respostas



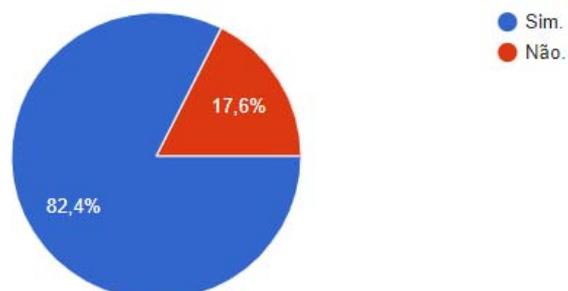
Você consegue frequentemente adquirir ingressos junto ao site para partidas sempre que há interesse?

1.221 respostas



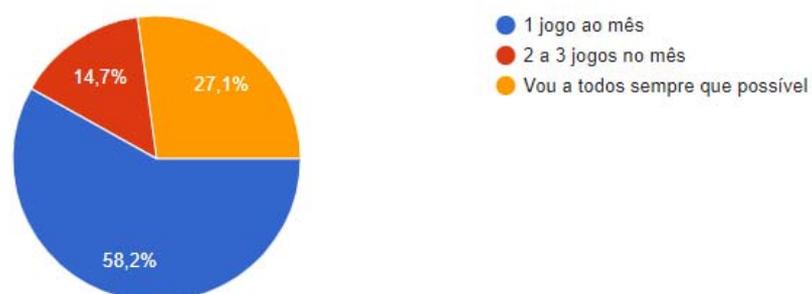
### Você tem hábito de ir aos jogos do Grêmio?

1.221 respostas



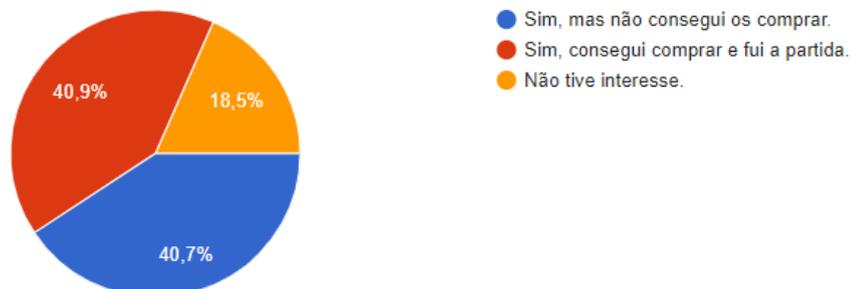
### Qual a assiduidade (média) que você vai aos jogos do Grêmio?

1.006 respostas



### Você tentou adquirir ingressos junto ao site para assistir ao Grêmio na final da Copa do Brasil 2016?

1.214 respostas



### Você tentou adquirir ingressos junto ao site para assistir ao Grêmio na final da Copa Libertadores 2017?

1.215 respostas

