

Branding no esporte: estudo aplicado à marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Branding in sport: study applied to Grêmio Foot-Ball Porto Alegre mark.

Rosana de Oliveira Freitas Sacchet

Doutora em Comunicação Social, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS; docente dos cursos de pós-graduação da Fundação Getulio Vargas – FGV e de graduação das Faculdades Rio-Grandenses – FARGS. E-mail: rosana@blissmarketing.com.br.

Lucas de Oliveira Freitas Sacchet

Especialista em Marketing Esportivo, pela Universidade Castelo Branco – UCB, no Rio de Janeiro.

Marcus Vinícius de Moura Ferreira

Mestre em Estratégia Empresarial, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS; docente dos cursos de pós-graduação do Centro Universitário Ritter dos Reis – UniRitter, no Rio Grande do Sul.

Artigo recebido em 05/04/2010
Artigo aprovado em 28/04/2010

Resumo

Este artigo propõe uma estratégia de posicionamento para a marca Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre. Keller & Machado (2005) chamaram a atenção para o caso do esporte no Brasil, que limita seus resultados financeiros de acordo com derrotas ou vitórias. Para esse fim, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa de imagem e identidade do Grêmio, sendo a principal contribuição a sugestão de um posicionamento em relação à marca Grêmio, resultando na quebra de um paradigma institucional centenário: transformar o “time de futebol”, em um “club de futebol”.

Palavras-chave: comunicação, imagem, marca.

Abstract

The study in question proposes the establishment of a brand positioning of Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre. Keller and Machado (2005) draw attention to the case of sports in Brazil, which limits its financial results in accordance with wins or losses. Based on these findings, a qualitative research survey of image and identity was done. The study allowed to map and analyze relevant issues about culture, identity and image. Their main contribution to the suggestion of a new brand positioning that results in the breaking of a centenary institutional paradigm: transform the ‘*Soccer Team*’ in a ‘*Football club*’.

Keywords: communication, image, brand.

1. Introdução

O futebol é considerado o mais popular dos esportes no mundo. O Brasil, conhecido como o país do futebol, possui milhares de jogadores, centenas de clubes e dezenas de federações ligadas ao órgão maior do futebol nacional: a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). À primeira vista, parece excelente: uma máquina de dinheiro que distribui empregos, cifras milionárias e, ainda por cima, enche de alegria o coração do povo. Todavia, salvo raras exceções, essas administrações (clubes, federações e confederação) ainda trabalham em meio a muita política e pouco profissionalismo. Várias das maiores instituições brasileiras ainda não possuem qualquer tipo de planejamento. Deixam de utilizar as ferramentas da administração moderna. Sobrevivem da inesgotável fonte de talentos produzidos por um país em que as crianças já nascem “com uma bola no pé”. Vivem em uma realidade financeira dependente da exportação de seus jogadores, que saem cada vez mais jovens para o exterior. São poucos os casos em que a receita derivada de televisão, associados, bilheteria e licenciamentos, dentre outras fontes, é considerada suficiente para manter a saúde financeira das instituições (GLOBO ESPORTE.COM, 2008). Em suma, a maioria dos clubes brasileiros não está adaptada aos modelos de gestão profissional. Desta forma, o governo federal criou leis e estatutos dirigidos aos clubes para que eles possam evoluir o mais breve possível nesse sentido.

O Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, após administrações que quase inviabilizaram o clube, vem evoluindo e encontra-se em um cenário mercadológico favorável. O número de torcedores do clube é de, aproximadamente, dez milhões: a maior torcida do sul do País e a sexta maior do Brasil. O número de associados do clube é bom, mas se mantém estagnado há, aproximadamente, dois anos. Isso retrata um mercado potencial subutilizado, uma oportunidade a ser melhor explorada por intermédio de uma melhor gestão de marca, fundamentada em estratégias de comunicação e *marketing*. Keller & Machado (2006) afirmaram que uma marca forte oferece várias vantagens: aumenta a fidelidade, melhora a percepção do desempenho produto/serviço, oferece margens maiores, usufrui de maior cooperação dos intermediários, conquista maior eficácia nas ações de comunicação e *marketing* e aumenta as oportunidades de licenciamento e extensão de marca.

2. Objetivos e método

A pesquisa realizada teve por objetivo principal sugerir um posicionamento de marca ao Grêmio, considerando a percepção de três importantes públicos-alvo (torcedores, associados e conselheiros). Para tanto, foi necessário, como objetivos secundários, descrever a identidade e a imagem da marca Grêmio, como informações estratégicas para a elaboração do posicionamento.

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa. Segundo Mattar (2000), a pesquisa exploratória tende a fornecer ao pesquisador um conhecimento maior em relação ao tema ou problema de pesquisa. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, que propicia a percepção do contexto da problemática.

Na pesquisa em questão, foram utilizadas, para a coleta de dados, fontes secundárias (dados disponíveis) e entrevistas em profundidade com pessoas pertencentes a importantes segmentos do público-alvo (torcedores, associados e conselheiros do Grêmio).

Dados secundários são informações de obtenção mais rápida, mais acessível e mais barata: estão disponíveis. Por outro lado, a dificuldade encontra-se em selecionar fontes confiáveis e precisas (RÉVILLION, 2003). Na atual pesquisa, além da utilização de fontes bibliográficas, também foram coletados dados na Internet e na mídia impressa, além de informações disponíveis no banco de dados do próprio clube.

Roesch (2005: 159) definiu entrevistas em profundidade do seguinte modo: “A entrevista em profundidade é uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente.”.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas objetivando captar dados referentes a percepções de três segmentos de torcedores do clube, abaixo especificados:

- a) 12 conselheiros: membros do Conselho Deliberativo da Agremiação (incluem-se, nesse grupo, dirigentes atuais e potenciais do Grêmio);
- b) 12 associados: torcedores que contribuem mensalmente com o clube;
- c) 12 torcedores propriamente ditos: pessoas que simpatizam com o Grêmio, porém não contribuem financeiramente com a instituição.

Desta forma, com entrevistados representando diferentes níveis de relacionamento com o Grêmio, visouse a obter opiniões e percepções a respeito da imagem da instituição e de sua identidade. Os principais aspectos abordados nas entrevistas foram referentes aos pontos fortes e fracos do Grêmio, à situação atual do clube em termos de gestão e resultados, e às motivações das pessoas em se tornarem torcedoras e sócias, dentre outros questionamentos.

Salienta-se que todas as entrevistas seguiram o mesmo roteiro de perguntas, desenvolvido com o objetivo de conter questões claras e imparciais, tais como:

- Quando você ouve a palavra “Grêmio”, qual a primeira coisa que lhe vem à cabeça?
- Como você definiria o Grêmio em uma frase?
- Como você enxerga o clube atualmente em termos de gestão e resultados?
- Como você acha que os torcedores de outros clubes enxergam o Grêmio?
- Quais as principais características do Grêmio?
- Em ordem de grandeza, onde estaria o Grêmio no cenário brasileiro, comparado aos outros clubes?
- Quais os pontos fortes do Grêmio?
- Quais os pontos fracos do Grêmio?
- Do que você mais gosta no Grêmio?
- Do que você não gosta no Grêmio?
- O que o faz ser apaixonado pelo Grêmio?
- Se pudesse mudar alguma coisa no Grêmio, o que mudaria?
- O que você acha que motiva uma pessoa a se associar ao Grêmio?
- O que você acha da comunicação do Grêmio?

Os dados coletados foram tratados através da análise de conteúdo. Krippendorff (1988) disse que análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa em que os dados analisados podem ser vistos com base em diversas perspectivas, os significados das mensagens não são necessariamente os mesmos para todos, podendo haver diversas formas de interpretação. Por sua ampla utilização em diversas pesquisas e pela capacidade de considerar diferentes interpretações, esta técnica foi considerada adequada para a elaboração do estudo proposto.

3. Fundamentos teóricos

Vive-se em um mundo repleto de organizações que influenciam e são influenciadas por seu meio, estando em permanente interação com as outras organizações, com os seus diferentes públicos e com a própria sociedade (HALL, 1984). Kreps (1995) citou a existência de duas funções básicas da comunicação nas organizações: prover os membros de informações sobre a cultura organizacional e socializá-los com ela. Schuler (2004) informou que a comunicação nas organizações, nas relações profissionais, pessoais ou diplomáticas é de fundamental importância. Existe um aumento significativo da consciência e necessidade de bem administrar a comunicação, mas pouco se sabe como fazê-lo. Este último autor explicou, ainda, que não existem fórmulas prontas, de rápida e fácil aplicação para conquistar a comunicação eficiente. Faz-se necessário elaborar estratégias de comunicação caso a caso, levando-se em conta as situações específicas para a elaboração de uma estratégia adequada, como o perfil dos públicos envolvidos, suas percepções e motivações.

Freitas (1991) observou o conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro das organizações e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, capaz de tornar a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros. A identidade de uma empresa é como a personalidade de um indivíduo. Trata-se de um valor especialmente qualitativo; um conjunto de dados de percepção e experiência, significados que o público extrai de forma subjetiva, sempre em função de suas motivações e de quadros de valores. Os públicos incorporam a imagem resultante de esquemas mentais e a utilizam, conscientemente ou não, para realizar seus atos, expressar suas opiniões e relacionar-se com a empresa. A identidade transforma-se, assim, em imagem (COSTA, 1995).

O mesmo autor acrescentou que a imagem é o reflexo da empresa: simplesmente existe, querendo-se ou não. A imagem, por sua capacidade de orientar decisões e opiniões dos indivíduos e do mercado, representa um instrumento da estratégia corporativa. A estratégia da credibilidade, identificação ou empatia com o consumidor, incluindo boa reputação extensiva a todo o mercado e à opinião pública, traduz-se em termos de eficácia e rendimento para a organização. Aaker (1991) ainda acrescentou que a identidade da marca é um

conceito extremamente importante para a valorização da mesma.

A imagem da marca e sua gestão passaram a ganhar maior importância a partir do momento em que a marca foi reconhecida como um ativo societário: um patrimônio. No entanto, é um ativo intangível de valor variável, ou seja, pode ser ampliado ou diminuído em função da competência de sua gestão (SHULTZ & BARNES, 2001).

Para melhor administrá-la, Kapferer (1992) dividiu a marca em seis níveis: atributos (ideias que a marca remete à mente instantaneamente), benefícios (aquilo que o consumidor busca em sua compra), valor (o que é considerado diferencial pelo público-alvo), cultura (a que cultura/nacionalidade ela está associada), personalidade (projeções que a marca) e usuário (quem são seus clientes).

Outro conceito importante relacionado à marca é o posicionamento: ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. Kotler (2000) sugeriu que a estratégia de posicionamento incluía uma diferenciação significativa, difícil de ser copiada pela concorrência, que seja um benefício relevante e a preço viável ao consumidor, para que permita maior lucratividade à empresa. Entretanto, Carpenter, Glazer & Nakamoto (1994) afirmaram que as marcas podem, muitas vezes, se diferenciar por atributos irrelevantes. O xampu Alberto Natural Silk, da Alberto Culver, é anunciado com o *slogan* “colocamos seda em um frasco”, sendo que foi admitido pelo próprio porta-voz da empresa que a seda não traz benefício nenhum ao cabelo. Neste caso, o benefício nasce de uma associação denotativa onde a motivação à compra surgiu a partir de uma referência de maciez.

Segundo Ries & Trout (1982), o posicionamento pode ser aplicado a um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou, até mesmo, uma pessoa. Mas o posicionamento não é o que se faz com o produto, e sim o que se faz com a mente do cliente em potencial. Ou seja, é o significado conquistado na mente do público-alvo.

Aaker & Shansby (1982) informaram que existem diferentes estratégias de posicionamento: por atributo, por benefício, por aplicação/utilização, por usuário, por concorrente, por categoria de produtos, por qualidade ou preço. A escolha do posicionamento deve considerar não apenas a capacidade da empresa em efetivamente concretizá-lo, mas também se ele significa valor para o mercado-alvo.

Keller & Machado (2005) observaram que muitas organizações esportivas, por estarem descontentes apenas em ditar seus resultados financeiros de acordo com derrotas ou vitórias, estão investindo em gestão de marca: posicionamento, identidade e imagem, dentre outros temas. Medidas que têm auxiliado na obtenção de receita, independentemente do desempenho real no esporte. Além disso, os referidos autores ressaltaram o imenso patrimônio que representam as marcas dos grandes times de futebol do Brasil e enfatizaram a importância de um melhor gerenciamento de cada uma delas. Os clubes brasileiros não parecem ter posicionamento de marca que consiga aproveitar seus respectivos potenciais e independe dos resultados de campo. A partir dessas constatações, verifica-se a importância da gestão da marca nas organizações esportivas que almejam sucesso e, por consequência, na elaboração do presente estudo.

4. Resultados da pesquisa

Os dados coletados foram analisados de modo a colaborar para a elaboração de um posicionamento estratégico para o Grêmio, visando a fortalecer a marca, aproximá-la da imagem desejada e, assim, facilitar a conquista dos objetivos organizacionais. Para tanto, a partir das entrevistas, foi possível descrever a identidade da marca e sua imagem desejada para, por fim, apresentar um posicionamento estratégico.

4.1. Identidade

Conforme os dados levantados pela pesquisa, a identidade do Grêmio, de acordo com os entrevistados, é de um clube que está em gradual evolução, apesar do atraso em algumas áreas, decorrente, dentre outros motivos, da política e do conservadorismo presentes em sua gestão. Tais fatos, segundo os respondentes, vêm prejudicando a continuidade de projetos do clube e ainda têm aberto espaço para a desconfiança quanto à honestidade dos que dirigem a instituição.

Apesar destes problemas, os entrevistados veem o Grêmio entre os cinco maiores clubes do País em termos de estrutura, gestão e resultados e, tratando-se de torcida, a do Grêmio é considerada a mais apaixonada do Brasil.

Raça, garra, determinação, superação e identificação com a cultura gaúcha são características muito fortes enraizadas no clube e observadas na pesquisa. Elas reforçam a imagem de um clube lutador e que, por esse

comportamento, agrega “lições de vida às batalhas diárias dos indivíduos”. Porém também se faz presente a percepção de um clube em constantes dificuldades financeiras e prejudicado na concorrência pela contratação dos melhores jogadores, impactando a disputa pelos títulos desejados.

Ainda de acordo com os respondentes, o Grêmio também é um clube que tem dificuldade em transformar o potencial de seus aficionados em receita, bem como não oferece motivações atraentes para seus torcedores passarem à categoria de sócios.

Para finalizar, o clube também é visto como um “agente agregador”, que possibilita momentos de alegria e convívio ao lado de pessoas queridas.

4.2. Imagem

O passado recente do Grêmio se caracterizou por dificuldades das mais diversas ordens, que obrigaram a instituição a reformular sua gestão e quebrar alguns paradigmas, como a questão das eleições diretas. Desde a implantação dessas mudanças, o clube vêm crescendo. Resgatou a credibilidade e a respeitabilidade junto aos parceiros internos, externos e, principalmente, junto à torcida. Conforme informou um dos diretores, dentre os objetivos oficiais estão os seguintes: tornar o clube superavitário; concluir a transição do modelo de gestão a fim de obter alta eficiência nos processos e máximo retorno nos investimentos realizados; conquistar o prêmio de qualidade (PGQP – Plano Gaúcho de Qualidade e Produtividade); expandir as lojas Grêmio Mania por meio de franquias em polos regionais com potencial de venda; concluir a implementação do modelo de *marketing* (desenvolvimento da marca e alta geração de receita e rentabilidade), bem como captar e manter cem mil torcedores associados. Diante desses objetivos oficiais, aliados às informações públicas sobre a missão, a visão e os valores da instituição clube, pode-se considerar que a imagem desejada pelo Grêmio é de um clube líder no cenário continental e referência em gestão, estrutura e resultados. Reconhecido mundialmente por sua organização, pela administração de sua marca, por suas constantes conquistas e sua maneira peculiar de jogar futebol, além da enorme paixão e força de sua torcida.

4.3. Posicionamento

Keller & Machado (2005) disseram que o posicionamento de marca está presente no coração da estratégia

de *marketing*. Como o nome dá a entender, definir o posicionamento implica descobrir o “local” adequado na mente de um grupo de pessoas ou segmento de mercado, de maneira que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado. Um posicionamento de marca correto ajuda na orientação da estratégia de *marketing* e esclarece o significado da marca.

Ao longo de toda a pesquisa, seja nas entrevistas, seja nos dados secundários, não foi notada a existência de um claro posicionamento estratégico no clube. Porém, para atingir o objetivo principal proposto pelo presente estudo, é necessário que seja sugerido um posicionamento coerente com a imagem desejada pela instituição e sua identidade.

Dentro da ideia de boa gestão da marca, está a do aumento do número de contatos com ela. Quando os entrevistados referem-se à necessidade de rede de estabelecimentos conveniados ou à existência de uma sede social com piscina e outras atividades, estão corroborando exatamente o posicionamento “clube de futebol”, extrapolando o conceito de “time de futebol”. Isto é, quanto mais o Grêmio estiver inserido na vida de seus torcedores de uma forma positiva, mais forte será sua marca, mais alta será sua receita, maiores serão as chances de conquista e igualmente maior será a satisfação de sua imensa torcida.

Por intermédio dessa proposta, tenta-se traduzir tudo o que se sugere para o clube buscar em relação à sua marca, abdicando do foco exclusivo de contato através do campo de futebol e trazendo o Grêmio para a vida de seus torcedores, o que pode ocorrer tanto da forma reivindicada pelos entrevistados (sede social, rede conveniada etc.) como pelo aumento de produtos licenciados, pela disponibilização de franquias de escolinhas de futebol do clube, pela realização de eventos artísticos e culturais (utilizando-se a presença de torcedores ilustres – músicos, atores...), passeios ciclísticos, caminhadas, investimentos em esportes olímpicos ou, simplesmente, pela analogia com o dia a dia das pessoas, também mencionada nas entrevistas. O que se busca é, cada vez mais, dar aos gremistas oportunidades de demonstrarem sua paixão pelo clube e se sentirem cada vez mais parte dele. Sob esse aspecto é que se sugere a quebra de paradigma time-clube para, principalmente, o Grêmio conseguir, por meio de uma boa gestão de sua marca, um significativo aumento de sócios e da receita de diversas fontes (patrocinadores, parceiros, licenciamento de produtos etc.).

5. Conclusões e limitações do estudo

De acordo com as entrevistas e os dados secundários sobre a instituição, tornou-se possível identificar pontos fortes, pontos fracos, valores, mitos e particularidades do Grêmio, possibilitando descrever a identidade, a imagem e propor um posicionamento ao clube.

Analisando-se os dados, também ficou evidente a necessidade do Grêmio em aumentar a interação de sua marca com seus torcedores, tendo em vista que, como a maioria dos clubes de futebol brasileiros, apenas os resultados de campo vêm sendo parâmetros para agregar satisfação à torcida. Rede de estabelecimentos conveniados e construção de uma sede social com espaço para lazer e outros esportes foram citados e podem ser tomados como exemplos de possibilidade de aumento dessa interação marca-torcedor.

Por intermédio de ações como essa, busca-se traduzir o posicionamento proposto na prática, com a consequente quebra do paradigma time-clube de futebol. Com isso, o Grêmio deixa de ser um time de futebol (analisado somente pelos seus resultados em campo) e torna-se um clube de futebol (permitindo a abertura de um leque maior de opções de relacionamento com o público).

É importante salientar que o posicionamento sugerido agrega uma ampliação de foco, porém não visa a modificar a atividade fim do clube. O que se busca, através dessa abertura, é fortalecer a marca Grêmio e aumentar sua receita, oportunizando maiores possibilidades de investimento no futebol e uma maior chance de grandes conquistas.

Acredita-se que este trabalho possa servir como referência para a aplicação dos conceitos de gestão de marcas a outras instituições esportivas, colaborando para o crescimento e o profissionalismo desse mercado de enorme potencial.

Como colaboração ao meio acadêmico, o uso das ferramentas e dos conceitos teóricos em uma organização esportiva confirmam sua utilidade e aplicabilidade a esse segmento ainda pouco profissionalizado em nível de gestão.

Apresenta-se como possível limitação do estudo a estratégia de pesquisa qualitativa, a qual não possui nenhum caráter conclusivo. No entanto, o tema em questão não convém ser pesquisado de forma quantitativa. Já a escolha da análise de conteúdo como técnica para se analisarem os dados, por sua natureza, considera a possibilidade de várias interpretações para a mesma pesquisa, permitindo a influência da ótica do pesquisador. Por fim, o fato de essa pesquisa ter sido realizada em um único intervalo de tempo faz com que seu resultado seja o reflexo de um momento passado, com informações obsoletas.

Observa-se que quaisquer questões relativas à gestão da marca deve ser estudada à luz das percepções dos públicos, uma variável em constante mudança e sob influência de estímulos diversos. Desta forma, recomenda-se que a pesquisa neste campo seja mantida frequentemente, a fim de ser utilizada como uma orientação para nortear a revisão das estratégias de comunicação e *marketing*, no intuito de manter a boa imagem da marca e usufruir das vantagens de uma marca forte.

Referências

- AAKER, David A. *Managing brand equity*. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, David A. & SHANSBY, J. Gary. Positioning your product. *Business Horizons*, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, May/June, 1982.
- BARDELLA, Maurício. Balanço do Grêmio. *Futebol & Negócios*, maio, 2008. Disponível em: <<http://futebolnegocio.wordpress.com/2008/05/05/balanco-do-gremio/>>. Acesso em: outubro de 2008.
- CARPENTER, Gregory S.; GLAZER, Rashi H. & NAKAMOTO, Kent. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*, v. XXXI, p. 339-350, August, 1994.
- COSTA, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995. p. 29-92.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill Book Company, 1991.
- GLOBO ESPORTE.COM. Brasileiros fecham 2007 no vermelho. Rio de Janeiro: *Globo Esporte*, 2008. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/Espportes/Noticias/Times/Corinthians/0,,MUL651067-9862,00-BRASILEIROS+FECHAM+NO+VERMELHO.html>>. Acesso em: novembro de 2008.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas e processos*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1984.
- KAPFERER, Jean Noel. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page, 1992.
- KELLER, Kevin L. & MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KREPS, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington, Delaware: Addison/Wesley Iberoamericana, 1995.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Newbury Park: Sage, 1988.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- RÉVILLION, Anya Sartori P. A Utilização de pesquisas exploratórias na área de *marketing*. *Rimar – Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 2, n. 2, p. 21-37, Maringá, julho/dezembro, 2003.