



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Comunicação – FAC

Comunicação Social: Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Orientador: Profº. Edmundo Brandão Dantas

MFC – MARCAS FUTEBOL CLUBES

Um estudo sobre o uso das marcas nos clubes de futebol

Rodrigo de Moraes Rodrigues

Brasília-DF, novembro de 2011



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Comunicação – FAC

Comunicação Social: Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Orientador: Profº. Edmundo Brandão Dantas

MFC – MARCAS FUTEBOL CLUBES

Um estudo sobre o uso das marcas nos clubes de futebol

Rodrigo de Moraes Rodrigues

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do professor Dr. Edmundo Brandão Dantas.

Brasília-DF, novembro de 2011

Brasília-DF, novembro de 2011

Rodrigues, Rodrigo de Moraes

MFC – Marcas Futebol Clubes: Um estudo sobre o uso das marcas nos clubes de futebol.

Brasília, 2011. 86 p.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília, para obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda.

MFC – MARCAS FUTEBOL CLUBES

Um estudo sobre o uso das marcas nos clubes de futebol

Rodrigo de Moraes Rodrigues

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do professor Dr. Edmundo Brandão Dantas.

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas –
FAC/UnB
(ORIENTADOR)

Prof^a. Dr^a. Dione Oliveira Moura –
FAC/UnB
(Membro 1)

Prof. Dr. Gustavo de Castro e Silva –
FAC/UnB
(Membro 2)

Prof^a. Ms. Fabíola Orlando Calazans
Machado – FAC/UnB
(Suplente)

Menção Final	
---------------------	--

Brasília-DF, novembro de 2011

Agradeço a meus pais, professores, amigos, e a todos que, de alguma maneira, acreditaram em mim.

O apoio, a compreensão e os ensinamentos de vocês foram importantes não só para a realização deste trabalho, mas para toda vida.

Por fim, dedico este trabalho a todos que enxergam o futebol não só como um jogo ou um negócio, mas como uma forma de catarse.

*“Quem diz que o futebol não tem lógica
ou não entende o futebol ou não sabe o
que é lógica” (Stanislaw Ponte Preta)*

Resumo

Em cenários de competição, dentro e fora dos campos, as instituições esportivas se situam e estabelecem relações de diversos tipos. No primeiro, a busca por títulos é o maior objetivo, e no segundo, a disputa se dá através da concorrência comercial. Acredita-se que são nestes ambientes competitivos que toda a influência exercida pela marca dos clubes assume papel relevante. Seja no fator de diferenciação entre os chamados clubes “grandes” e “pequenos”, seja na facilidade de gerar recursos, seja na busca por mais torcedores. Portanto, a presente pesquisa pretende estudar como as organizações esportivas fazem uso de suas marcas, e se este trabalho estabelece uma relação com o sucesso.

Palavras-Chave: Comunicação, marca, marketing esportivo, futebol, clubes.

Abstract

Developed in competitive settings, sports institutions establish a wide variety of relations among each other: while within the field the biggest target refers to the pursuit of honors, outside it, the contention involves commercial competition. In these competitive environments, soccer clubs brands' influence assumes a cornerstone role when it comes to (a) institute a distinguish factor between so called big and small clubs, (b) facilitate the earning of financial resources and (c) search for new fans. Therefore, this research aims to examine how sports organizations exploit their brands and whether this method contributes to their success.

Keywords: Communication, brands, sports marketing, soccer, clubs.

Lista de Quadros

Quadro 1: Níveis de significado da marca.....	18
Quadro 2: Os dez componentes da Arquitetura da Marca.....	19
Quadro 3: Vantagens competitivas de um alto patrimônio de marca.....	32
Quadro 4: Os elementos do mix de marketing esportivo.....	36
Quadro 5: O avanço do futebol brasileiro.....	63

Lista de Tabelas

Tabela 1: 10 marcas mais valiosas de 2011 segundo a empresa de consultoria Brand Finance.....	29
Tabela 2: 10 marcas mais valiosas de 2011 segundo a agência Millward Brown.....	30
Tabela 3: 10 marcas mais valiosas de 2011 segundo a empresa de consultoria Interbrand.....	30
Tabela 4: Balanço comparativo dos <i>rankings</i> dos clubes com a marca mais valiosa.....	55

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo dos 3 Is.....	20
Figura 2: As maiores torcidas do Brasil em 2011.....	56

Lista de Siglas

ABRAL - Associação Brasileira de Licenciamento

AMPRO – Associação de Marketing Promocional

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CRM - *Customer Relationship Management*

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

RAE – Revista de Administração de Empresas

Sumário

Resumo.....	07
Lista de Quadros, Tabelas e Figuras.....	08
Lista de Siglas.....	09
1. Introdução.....	12
1.1 Tema e Delimitação do Tema.....	12
1.2 Problema de Pesquisa.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Objetivos.....	14
1.5 Limitações da Pesquisa.....	14
1.6 Síntese da Metodologia.....	15
2. Fundamentação Teórica.....	16
2.1 Breve Introdução. A marca dentro do marketing.....	16
2.2 Marca.....	17
2.3 Marketing Esportivo.....	32
3. Aprofundamento do Tema.....	39
3.1 As marcas nos clubes de futebol.....	39
3.2 Clubes Grandes e Pequenos, a relação entre história, títulos e torcida.....	48
3.3 A concorrência desleal.....	50
3.4 America Football Club - RJ, um exemplo do trabalho de marketing em clubes pequenos.....	51
3.5 Fatores que refletem no valor das marcas.....	54
3.6 O Sport Club Corinthians Paulista, um exemplo de marketing esportivo.....	58
3.7 O cenário futuro do mercado brasileiro.....	62

4. Metodologia.....	64
4.1 A escolha do método de raciocínio.....	66
4.2 A escolha das técnicas.....	68
5. Análise e Discussão.....	72
5.1 Interpretações dos dados de acordo com os Objetivos Específicos.....	72
6. Conclusões e Recomendações.....	78
6.1 Conclusões.....	78
6.2 Recomendações.....	80
Referências.....	81

1. Introdução

No cenário esportivo atual nota-se a presença de um grande empresariado. O esporte em geral, e no caso específico, o futebol, tem se tornado um grande negócio. Com isso, identifica-se cada vez mais dentro dos clubes a presença de um departamento de marketing responsável, entre outras atividades, pela divulgação destes nos mais diversos setores da sociedade, tentando estabelecer a imagem de suas instituições nos mercados tradicionais, ou mesmo buscando novos.

O clube não se preocupa apenas com a instituição e como geri-la, há uma busca por algo mais, seja na procura por novos torcedores, seja na busca pelo lucro (tal como uma empresa), seja no reconhecimento em novos ambientes, como, por exemplo, outros países. Todas estas aspirações se relacionam com uma marca já enraizada a cada clube.

Por isso, pretende-se discutir ao longo deste projeto, de que forma, dentro de um universo inicialmente movido pela paixão ao futebol, se caracterizam essas relações entre clube/marca.

1.1 Tema e Delimitação do Tema

Para análise, foi escolhido o universo do futebol, tendo nos clubes o foco central da pesquisa, na qual tenta-se entender como estes transitam entre o cenário mercadológico e o esportivo. Desta forma, tomou-se o tema “Clubes de futebol transformados em marcas” para um exame de como os clubes alavancam as suas imagens a partir do seu principal produto, os times de futebol.

1.2 Problema de Pesquisa

Movido pela dúvida, e através de um estudo e construção constante do objeto de pesquisa em questão, desperta-se a atenção para o seguinte problema: A exploração da marca de um clube é algo bom para o mesmo, a ponto de tornar-se modelo indispensável para a sobrevivência no meio esportivo atual?

1.3 Justificativa

Uma vez posto como negócio, o futebol parece ser um produto sujeito às alterações e variações do mercado financeiro. De fato, os efeitos econômicos se refletem no esporte. Basta ver como a situação atualmente favorável da economia brasileira (2011) tem trazido de volta à liga nacional os grandes atletas do país antes relegados ao mercado europeu. No entanto, outro efeito deve ser considerado, o sentimental. Um público apaixonado por determinado jogo, consome, independentemente de crise, classe social, ou credo.

Este, talvez, seja o grande mérito do futebol, pois desperta a paixão nas pessoas a um nível tal, que o seu consumo não possui barreira de classe, idade, raça, religião. Hipoteticamente falando, é como se o futebol fosse um produto, cujo público-alvo fosse: as classes A, B, C e D; na faixa etária de 6 a 90 anos, ou mais; e sem gostos definidos. Portanto, movido em um primeiro momento pela paixão, configurada mais fortemente na relação entre torcedor e o seu clube de coração, o futebol parece tornar-se um produto extremamente valioso financeiramente para os clubes e sentimentalmente para a sociedade.

Em um segundo momento, quando a relação clube-torcedor passa do campo sentimental para o campo comercial, identificam-se novos valores dentro da ordem esportiva. Valores antes delegados a grandes empresas comerciais passam a perpetuar o cenário futebolístico, inserindo, assim, os clubes dentro de um relacionamento não somente afetivo com seus torcedores, mas também comercial, relacionamento este que vai além do torcedor, podendo, entre outras coisas, formalizar parcerias entre clubes e empresas.

Estas formas de relacionamento de um clube são possíveis com a utilização de sua marca. Talvez seja esta a razão pela qual para alguns clubes torna-se mais fácil conseguir patrocínio, ou a simpatia de mais pessoas, do que para outros.

Portanto, é isto que o presente trabalho pretende analisar: como os clubes têm trabalhado suas marcas. E, por sua vez, como a construção, reconstrução e desconstrução destas, se inserem no âmbito esportivo do futebol como um possível modelo de sobrevivência institucional para o clube.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar a relevância para os clubes de futebol de terem suas marcas exploradas e analisar se o trabalho da imagem dos clubes é essencial para os mesmos.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Verificar se o trabalho da imagem da marca é bom ou ruim para o clube.
2. Identificar vantagens e/ou desvantagens competitivas da exploração da marca de um clube no cenário esportivo.
3. Investigar como o trabalho da imagem se diferencia em clubes “grandes” e “pequenos”.
4. Analisar as vantagens que os clubes grandes levam sobre os clubes pequenos, na forma do trabalho de sua marca.
5. Verificar se a sobrevivência destas instituições depende do trabalho da imagem.

1.5 Limitações da Pesquisa

Nesta monografia, alguns fatores determinaram as escolhas dos procedimentos técnicos de pesquisa. Por exemplo, é bem provável que uma entrevista realizada pessoalmente com os principais profissionais de marketing esportivo nos clubes de futebol abrilhantaria a pesquisa, pois possibilitaria um conhecimento direto das fontes. No entanto, algumas questões como tempo, distância e recursos financeiros para tal, tornam a escolha deste procedimento como inviável.

Estes foram os fatores principais para a determinação de procedimentos técnicos para a coleta de dados como essencialmente bibliográficos e documentais. Procedimentos estes,

que não caracterizam a pesquisa como pobre, uma vez que o assunto é bastante midiático, mas sim, que dificultam a elaboração da mesma em relação a alguns aspectos.

O fato de não haver uma literatura bibliográfica nacional muito extensa sobre os assuntos recorrentes do tema, determinaram uma boa parte de coleta de informações a partir de meios documentais, principalmente no que tange aos exemplos. Estes tipos de fonte, muitas vezes não passam por um crivo crítico em nível que se aproxime do caráter científico, exigindo, portanto, uma análise prévia do pesquisador, e constante uso do quadro referencial próprio do mesmo, para considerá-los válidos ou relevantes para a pesquisa. O mesmo se aplica as fontes bibliográficas, porque ainda que estas tenham passado pelo crivo crítico, também, exigem análise prévia para saber se as informações e exemplos ainda continuam válidos.

1.6 Síntese da Metodologia

As respostas para o problema serão buscadas por meio do método dedutivo. Partindo de uma questão mais geral, os clubes transformados em marcas, serão analisadas questões mais específicas, como a relevância desta transformação para a instituição.

Esta pesquisa é de cunho exploratório, que será o ponto de partida para que haja uma situação dentro do tema, e descritivo, na qual o pesquisador, situado dentro dos diversos aspectos do tema, poderá analisar e descrever este com maior embasamento.

Os métodos de coleta utilizados serão o bibliográfico e o documental, uma vez que estes permitem trabalhar conceitos e teorias, a partir de documentos disponíveis sobre o assunto, sejam eles, documentos analisados, pré-analisados ou não-analisados em caráter científico, capacitando o pesquisador, a partir do acesso à informação necessária, à construção do seu próprio pensamento para a realização de uma pesquisa dentro dos padrões científicos.

2. Fundamentação Teórica

Nesta parte do trabalho, pretende-se abordar conceitos e pensamentos de outros autores como forma de definição de um quadro referencial importante para a pesquisa. O intuito destas referências reside no fato de que a formação de um pensamento científico deve ser feita baseada em ideias já pensadas, mas que não significam necessariamente que estão finalizadas. Portanto, faz-se necessário o relacionamento e o confronto destas ideias para que o pesquisador, uma vez conhecedor do que já foi explanado sobre o assunto, possa construir o próprio pensamento.

Então, para uma compreensão do projeto, é preciso apresentar a elucidação de alguns teóricos que trabalharam os assuntos aqui propostos. Dentre estes assuntos, pode-se afirmar a necessidade de uma investigação sobre marca e seus significados, marketing esportivo, e a relação entre ambos.

2.1 Breve Introdução. A marca dentro do marketing

Na busca por um estudo mais organizado do marketing, alguns autores criaram modelos para dividi-lo de acordo com certas características. Porém, um modelo criado em 1960 se destaca sobre os outros, pois é amplamente aceito e estudado até hoje, o esquema dos 4Ps de Jerome E. McCarthy.

O que ajudou o esquema a ser aceito até hoje, foi o fato deste ter sido o modelo adotado por Philip Kotler em 1967, que através do seu prestígio, ajudou a popularizar o esquema¹. Este consiste em uma divisão do marketing em quatro compostos que se iniciam pela letra P:

- Preço (*Price*)
- Promoção (*Promotion*)
- Praça (*Place*)
- Produto (*Product*)

¹ As informações sobre o esquema, seu autor e seu divulgador principal, assim como, as respectivas datas, foram retiradas de Armando Tadeu Rossi (2006, p. 32).

O composto de Preço é formado por vários fatores que se relacionam ao preço de determinado produto ou serviço, definido segundo condições de mercado. O composto de Promoção é tudo que se relaciona com a comunicação, propaganda, publicidade e os meios de divulgação. O composto de Praça é a relação entre a produção do produto na fábrica até chegar ao consumidor final, envolve desde os canais de distribuição até o ponto-de-venda.

O composto de Produto é o que mais interessa para a pesquisa em questão. Além de trabalhar os produtos e serviços, o composto de produto também cuida de aspectos como a embalagem, itens e modelos, e a marca. Portanto, a marca é um elemento trabalhado pelo marketing, e situada dentro do composto de Produto no modelo clássico de McCarthy.

2.2 Marca

O entendimento dos conceitos de marca, ainda que amplos, variados e distintos, assim como de suas características e do que delas se pode inferir, é de suma importância para pesquisa, uma vez que, este assunto é uma das raízes principais do tema.

2.2.1 Conceitos de Marca

Por estar em um nível subjetivo, em um patamar intangível, onde sua representação se dá por diversos significados que se somam, ou não, o conceito de marca foi pensado de diversas maneiras, por variados autores, tornando-se, assim, bastante complexa uma única definição clara e absoluta do termo.

Philip Kotler (2000, p. 426) define marca como “um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação destes elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”. Pode-se notar que esta definição trata marca no sentido da identificação de quem está usando o signo (nome, símbolo, termo, desenho), e portanto, segue uma linha de diferenciação.

Outra linha no âmbito da conceituação de marca é a afetiva, que relaciona o consumidor à organização/produto ou serviço. Para Clotilde Perez (2004, p. 10) “a marca é uma conexão simbólica e afetiva entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina”. É importante frisar que um caminho não exclui o outro, quando mais, somam-se. Fica claro na definição de Perez (2004), então, que a

marca é a conexão “simbólica” (o que diferencia a organização) e “afetiva” (que estabelece o relacionamento entre organização e consumidor).

Neste lugar de afeição que a marca pode proporcionar, Kotler (2000) elenca seis níveis de significado que ela pode agregar, conforme mostrado no Quadro 1:

Quadro 1: Níveis de significado da marca

Atributos	Uma marca traz à mente certos atributos
Benefícios	Os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais
Valores	A marca também diz algo sobre os valores da empresa
Cultura	A marca pode representar certa cultura
Personalidade	A marca pode projetar certa personalidade
Usuário	A marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto

Fonte: Kotler, 2000.

No entanto, estas significações não podem ser impostas à marca, mas sim, devem ser percebidas, o que leva a uma outra linha conceitual de marca, a perceptiva. Tim Calkins (2006, p. 1) define marca como “conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço”. Ao observar este conceito, pode-se observar a linha da diferenciação e a linha da afeição. Mais adiante, Calkins (2006) continua o seu pensamento afirmando que para algo ser considerado uma marca deve fazer associações, do contrário seria apenas um nome. Porém, um nome também pode se tornar marca, desde que faça vínculos com outras coisas. Assim, o autor afirma que a marca se parece com a reputação. Ou seja, ela não cria significados por si só, estes são percebidos pela sociedade, e esta percepção é o que significa a marca.

Os significados, uma vez que não são inatos à marca, são percebidos através de associações, que podem ser tanto positivas quanto negativas. Kotler (2000, p. 246) afirma: “Se a empresa trata a marca apenas como um nome, está totalmente equivocada. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela.” No entanto, associações negativas também fazem parte do cotidiano das marcas, uma vez que quem as representa tem suas atitudes sujeitas ao crivo da sociedade, embora esta não seja uma associação desejada.

Um ponto importante de se ressaltar, é que uma vez baseada em associações, positivas ou não, intencionais ou não, “as marcas não são destinadas apenas a bens de luxo e a produtos de consumo embalados. (...) Celebidades na área do entretenimento são marcas (...)

organizações que não visam o lucro são marcas, grupos religiosos são marcas” (CALKINS, 2006, p.2). Basicamente qualquer nome com o qual as pessoas possam fazer associações são marcas, o que irá variar será o âmbito e o grau de percepção de cada uma.

Com isso, a definição de Calkins sugere que as três vertentes conceituais aqui abordadas convergem entre si, pois as marcas se diferem, se relacionam com consumidores e exprimem significações que não são pré-determinadas, e sim percebidas.

2.2.2 Características de uma marca.

Um teórico das marcas, David Aaker, em entrevista para a revista HSM Management (1999), apresenta o seu conceito de como se caracterizam, e conseqüentemente, se relacionam os componentes das marcas, mostrando o que ele chama de “arquitetura das marcas”. Como se pode ver no Quadro 2, a seguir, são enumerados 10 componentes:

Quadro 2: Os dez componentes da Arquitetura da Marca, segundo David Aaker (1999)

1. Identidade: como o detentor da marca quer que ela seja percebida.
2. Proposição de Valor: tem um papel impulsionador na empresa. Leva-se em consideração os benefícios funcionais e emocionais.
3. Posição: dá as diretrizes para a implementação de uma divulgação. Faz parte da identidade e da proposta de valor.
4. Execução: tem de obter destaque e durabilidade.
5. Coerência ao longo do tempo: uso de símbolos, imagens e metáforas que funcionem com o passar do tempo.
6. Sistema: as marcas de um portfólio devem ser coerentes e ter sinergia.
7. Respaldo e Impulso: marcas de uma empresa devem puxar umas as outras.
8. Monitoramento do Valor: monitoramento constante da evolução e do valor da marca.
9. Responsabilidade: determinar um responsável para gerir a marca nas mais variadas questões.
10. Investimento: o investimento na marca deve ser constante, mesmo em períodos de crise.

Fonte: Revista HSM Management (1999)

Outros autores, como Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010) defendem que a marca possui três características: Identidade, Imagem e Integridade. Estas formam o todo e dialogam

com outros dois fatores que são o posicionamento e a diferenciação. Esse é o modelo que os autores denominam de os 3Is do marketing preocupado com o espírito humano, ou seja, preocupado com as afeições e as percepções do consumidor.



Figura 1: Modelo dos 3 Is

Fonte: Kartajaya; Kotler; Setiawan, (2010)

Alguns fatores presentes no quadro de David Aaker também podem ser vistos no modelo de Kartajaya, Kotler e Setiawan. Outros possuem nomenclatura diferente ou então estão incorporados no Modelo dos 3 Is dentro de algumas das características presentes neste. Por uma questão de abordagem que, na opinião do pesquisador, melhor relaciona as características de uma marca, tomou-se, apenas como uma organização da análise que se segue, o modelo de Kartajaya, Kotler e Setiawan. Não por uma questão opinativa de certo ou errado, mas sim, por este se caracterizar em um sistema com elementos organizados e interdependentes entre si, o que se acredita facilitar a relação de idéias entre eles. Contudo, é importante frisar que não se preteriu as ideias de David Aaker, sendo este citado diversas vezes durante a análise.

2.2.2.1 Identidade da Marca

Para os autores do modelo apresentado na Figura 1, “A identidade da marca tem a ver com o seu posicionamento na mente dos consumidores” (KARTAJAYA, KOTLER, SETIAWAN, 2010, p. 41). Outra definição é a de David Aaker, que em outra entrevista para a revista HSM Management (2002, p. 2) definiu a identidade da seguinte forma:

A identidade da marca é a imagem que se quer que essa marca tenha. Portanto, é o que se quer que surja na mente dos clientes quando se mencionar a marca. Decide-se como se quer que seja essa percepção, e desenvolvem-se produtos, serviços e um programa de comunicação para sustentar tal identidade.

A partir destas definições pode-se notar o quanto as características de uma marca estão interligadas e interdependem-se, pois para conceituar uma, foi necessário a utilização de outras; no caso, o posicionamento e a imagem. Ao afirmar que a identidade é a “imagem que se quer que surja na mente dos clientes” ou o “posicionamento na mente dos consumidores”, novamente se volta à ideia da percepção.

Na entrevista à revista HSM Management (1999, p. 116), David Aaker explica essa percepção diferenciando a identidade e a imagem de uma marca: “a imagem é determinada pela percepção dos clientes, enquanto a identidade é como você quer que a marca seja percebida”.

Assim, pode-se interpretar que a identidade de uma marca é o desejo do que se pretende que seja percebido da mesma, e ela é buscada pela própria detentora da marca, seja uma empresa, uma banda ou uma pessoa, diferentemente da imagem de uma marca, que tem a ver não com um desejo de percepção de quem a detém, mas sim, com a percepção de quem a consome. Mas, é importante frisar que identidade e imagem não estão em campos de percepção opostos. O trabalho de posicionamento de uma marca existe justamente para tentar aproximar a identidade da imagem.

2.2.2.2 Imagem da Marca

Como já visto, a imagem de uma marca é aquilo que é percebido pelos consumidores. Portanto, é o objetivo a ser alcançado, é o produto final pretendido pela identidade. Logicamente, essa percepção por parte do público não é totalmente controlável, uma vez que este é composto por seres pensantes e com capacidade de inferir, ainda que às vezes não conscientemente, e o que se pode fazer é tentar associar valores positivos à marca.

Segundo Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010, p. 42), “a imagem da marca tem a ver com conquistar as emoções dos consumidores. O valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características do produto”.

Ao se trabalhar com valores positivos associados à marca no âmbito da emoção, a chance de uma boa construção da imagem pode-se tornar maior, pois, muitas vezes, essa percepção positiva é inconsciente, uma vez que trabalha com o emocional e não com o racional. Porém, da mesma forma que o trabalho da imagem de uma marca associa valores positivos, também pode associar valores negativos.

Às vezes, a associação da marca a valores negativos ocorre devido a fatores não previstos, como, por exemplo, um clube de futebol que contrata os melhores atletas do ramo, e teoricamente, sua imagem está associada a coisas positivas (bom desempenho e títulos). Se por acaso, entretanto, o time não ganhar nenhuma partida, ou então os jogadores se envolverem em polêmicas extra-campo, a percepção da sociedade provavelmente será negativa em relação ao clube.

Apenas para ilustrar um caso real, citado por Perez em seu livro “Signos da Marca” (2004), a Nestlé, em 2003, tinha na imagem do apresentador de televisão Gugu Liberato a figura de um porta-voz da marca. No mesmo ano, o apresentador se envolveu em uma polêmica de reportagem falsa em seu programa, e para agravar a situação, a reportagem envolvia o crime organizado ameaçando o padre Marcelo Rossi (na época, provavelmente, a personagem religiosa mais célebre do país). É de se supor que a imagem do apresentador tenha ficado profundamente abalada, e conseqüentemente, uma enorme quantidade de associações negativas tenham recaído sobre ele. Portanto, caso a Nestlé insistisse em manter como porta voz de sua marca uma pessoa que atraía referências negativas, provavelmente atrairia estas também para a imagem da empresa.

Assim, o trabalho da imagem de uma marca se faz com uma comunicação a partir de associações positivas a esta no campo do emocional. No entanto, interferências não desejadas neste ou em outros campos, como o da ética (reportagens falsas), o social e o metafísico (o crime organizado ameaça a celebridade religiosa) são capazes de atrapalhar todo um trabalho de imagem.

2.2.2.3 Integridade da Marca

Para Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010, p. 42),

a integridade da marca tem a ver com a concretização do que se alegou a respeito do posicionamento e da diferenciação da marca. Tem a ver com ser verossímil, cumprir

suas promessas e conquistar a confiança dos consumidores na marca. O alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores

Assim, a integridade de uma marca estabelece uma relação de confiança. Diferentemente da imagem, que se encontra no âmbito do emocional, a integridade encontra-se no âmbito do “espírito dos consumidores”. Por isso, ela é de mais difícil alcance, pois exige mais tempo.

Na mesma entrevista anteriormente citada à revista HSM Management (2002), quando perguntado sobre “Quais os componentes mais importantes do valor da marca?”, uma das respostas de David Aaker foi a seguinte: “creio que a primeira é a do reconhecimento ou da visibilidade (...) Quando ouvem falar de uma marca, as pessoas entendem que se trata de algo confiável, aceito e que possui algum tipo de liderança”.

Desta citação pode-se inferir que a “integridade da marca” de Kartajaya, Kotler, e Setiawan é o mesmo que a “visibilidade ou reconhecimento” de Aaker, pois ambos identificam nestes conceitos a relação de confiança conseguida entre marca/consumidor.

2.2.2.4 Posicionamento

O posicionamento, juntamente com a diferenciação, são os fatores que complementam as características de uma marca, sendo que estes estão intimamente ligados entre si, assim como, aos conceitos já abordados.

Pode-se abordar o posicionamento em nível de implementação de uma identidade, como na definição de David Aaker (1999, p.116): “Cada marca deve ter um posicionamento tal que dê diretrizes claras àqueles que vão implementar o programa de divulgação. O posicionamento é parte da identidade e da proposição de valor e, portanto, deve ser difundido com eficiência”. Ou seja, o posicionamento como o orientador de quem executa e gere os planos estratégicos de uma marca.

Outra linha de abordagem é a do posicionamento como formador de imagem para a marca: “o posicionamento consiste em criar uma posição de destaque na mente dos consumidores potenciais” (RIES e TROUT, 1996, p. 2). Ou ainda, em outra definição sobre posicionamento, semelhante à de Ries e Trout, “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER, 2006, p. 305).

Uma vez sabendo que a imagem se caracteriza por uma percepção da marca pelos consumidores, e que ela é possível graças a associações positivas direcionadas à mesma, parece válido acrescentar uma outra definição de David Aaker, citada por Marcélia Lupetti (2006, p.75),

O princípio básico do posicionamento é a percepção que as pessoas têm sobre determinada empresa, produto ou pessoa diante dos concorrentes. A percepção nos leva a uma imagem de marca, que por sua vez é um conjunto de associações, normalmente organizadas de alguma forma significativa.

Lupetti (2006, p.75) prossegue, acrescentando que “pode-se afirmar, portanto, que o posicionamento está intimamente ligado à imagem e às associações”.

Pode-se verificar, novamente, que essas linhas não se distinguem, mas sim, interligam-se, porque a tentativa de implementar uma identidade nada mais é do que a busca por uma imagem bem definida. Portanto, esses conceitos de como posicionar uma marca voltando-a para a formação de uma imagem positiva pretendem mostrar que o posicionamento busca a formação dessas imagens com o intuito de diferenciar a marca de alguma forma. A partir deles é que se pode, também, fazer o *link* com outra linha conceitual que aproxima o posicionamento da diferenciação.

Quando, nas definições citadas, Kotler fala sobre o “lugar diferenciado na mente do público-alvo” e David Aaker sobre a “percepção (...) diante dos concorrentes”, pode-se enxergar características da diferenciação de uma marca.

Lupetti (2006, p. 73) cita que:

o posicionamento pode ser definido como a percepção que as pessoas têm sobre determinada organização, produto ou serviço diante da concorrência, ou, em outras palavras, é o conceito que as pessoas têm sobre determinada marca. O posicionamento pode ser considerado uma forma de diferenciação.

Assim, posicionando uma marca, entre outros fatores, se está ampliando o diferencial dela. Para os autores do modelo dos 3 Is, “O posicionamento é uma mera alegação que alerta os consumidores para serem cautelosos a respeito de uma marca não autêntica” (KARTAJAYA, KOTLER, SETIAWAN, 2010, p. 41). Ou seja, uma marca “não autêntica”,

ou que não se diferencia de outras, provavelmente não está bem posicionada ou, então, se utiliza de um posicionamento baseado em estratégias de *benchmarking*².

2.2.2.5 Diferenciação

Como apresentado, a diferenciação de uma marca encontra-se ligada ao seu posicionamento. Posiciona-se para se diferenciar e diferencia-se através de um posicionamento. Como afirma Lupetti (2006, p.75), “o diferencial da marca (...) buscará caminhos a partir dos diferenciais do produto ou criará associações para que a marca estabeleça uma posição na mente do consumidor, criando um posicionamento de marca e uma vantagem competitiva”.

Pode-se identificar, então, uma função clara do diferencial de uma marca, a busca de uma percepção de vantagem competitiva. Armando Tadeu Rossi (2006, p. 87) apresenta um tipo de diferencial quando fala de valor agregado:

(...) pequenos detalhes que antes poderiam ser chamados de valor agregado não passam hoje de “obrigação”. Somam alguma coisa? Sim, somam, mas por si só não bastam. São apenas “valor somado”. Para agregar valor, hoje, deve-se ir além, inovar, ser criativo, ousar e correr o risco de ser imitado e de não poder cobrar mais pelo que faz. Isso vai tornar a competição mais acirrada e interessante.

A afirmativa de Rossi sugere que o valor agregado é uma obrigação da marca que busca um nível competitivo dentro do mercado, e deve ser renovado constantemente, pois a percepção do consumidor é mutável sempre para um padrão de maior exigência.

Assim, um diferencial de uma marca, por estabelecer padrões de competitividade, está intrinsecamente ligado a uma atitude de definição no ato da compra. Conforme afirma Kartajaya, Kotler, e Setiawan (2010, p.42) “O posicionamento fará a mente considerar uma decisão de compra. A marca exige diferenciação autêntica para que o espírito humano confirme a decisão”.

Logo, o diferencial é o que afeta, mediante uma atitude combinada com o posicionamento, a percepção do consumidor, muitas vezes de forma inconsciente. Este

²*Benchmarking*: Processo por meio do qual uma empresa adota e/ou aperfeiçoa os melhores desempenhos de outras empresas em determinada atividade. (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO, 2004).

diferencial varia de acordo com as marcas e suas empresas, podendo ser uma atitude de sustentabilidade, uma ação de cidadania, ou um produto de beleza muito superior a dos seus concorrentes.

Portanto, são estes dois fatores componentes de uma marca, o posicionamento e o diferencial, os responsáveis pela dinamização do modelo dos 3 Is. A combinação entre eles é o que parece possibilitar a formação da Imagem, permitir a Integridade (quando bem trabalhados) e exprimir as aspirações da Identidade.

2.2.3 Brand equity, o valor de uma marca

Brand equity é a expressão em inglês que relaciona a marca ao seu valor de mercado, valor percebido, valor financeiro, valor concorrencial, ou como definido em Kotler (2000, p. 427) a tudo que se relaciona a um “patrimônio da marca”.

Toda marca possui um patrimônio, não de bens físicos, mas sim de bens intangíveis, que encontram-se em um nível de reconhecimento percebido. Segundo David Aaker (2002, p.1) o valor de uma marca:

É a medida de força da marca. Está relacionado com o valor de mercado, com quanto as pessoas pagam por seus ativos. Assim, o valor de uma marca é o valor de seus ativos. No entanto, antes disso, vem o valor na mente dos consumidores – valor este que leva a uma recompensa para a marca, traduzida em lucros, vendas e dividendos na bolsa.

Em outra definição de David Aaker, citada por Kotler (2000, p. 427), a relação de patrimônio de uma marca pode ser associada ao: “grau de reconhecimento da marca, à qualidade percebida da marca, a fortes associações emocionais e mentais e a outras propriedades como patentes, marcas comerciais e relacionamento nos canais”. Mais adiante, Kotler completa o raciocínio ainda citando Aaker: “o patrimônio de marca está claramente relacionado ao adicional de preço de que desfruta multiplicado pelo volume adicional que movimenta em relação a uma empresa média” (KOTLER, 2000, p. 427). Assim, é possível se observar o patrimônio de uma marca como sendo um valor não apenas decorrente dos lucros

obtidos com o nome da marca e suas extensões³, mas, também, um valor de superioridade em relação à concorrência, que é adquirido graças ao reconhecimento e às associações positivas do cliente sobre a marca.

A partir destas definições, pode-se observar, ainda, que a soma da grande diversidade de valores distintos que entram na conta de valor de uma marca, é o que determina o seu patrimônio. Patrimônio este que não coincide necessariamente com o patrimônio da empresa, conforme comenta Kotler (2000, p. 428): “Para alguns analistas, as marcas duram mais que os produtos e as instalações concretas de uma empresa, e são seu principal bem durável”. No mesmo livro, ele comenta o caso da Nestlé, que comprou, em 1988, a marca britânica Rowntree pagando um valor de 4,5 bilhões de dólares, que correspondia a cinco vezes o valor patrimonial da empresa. Esse exemplo ajuda a elucidar como muitas vezes o valor intangível gerado por uma marca pode ser maior que o valor tangível.

Essa relação extensa entre a marca e seus diversos tipos de valores é o que dificulta a mensuração desta. Para Kotler (2000, p. 427), “as empresas normalmente não mostram o patrimônio de marca em seus balanços patrimoniais porque seu valor estimado é arbitrário”. Quando Kotler diz que o “valor estimado é arbitrário”, não significa que a mensuração é feita sem uma regra, mas, ao contrário, que existem várias regras diferentes, vários métodos, e que estes variam de acordo com o propósito e resultados.

Segundo Don E. Shultz e Heidi F. Shultz (2006, p. 237):

Embora várias metodologias existam para rastrear, mensurar e avaliar marcas, elas variam amplamente em propósito, escopo, definição e resultado. O primeiro desafio para mensurar e avaliar marcas é fazer as perguntas específicas: O que estamos tentando avaliar ou mensurar? Que métrica usaremos e para que propósito? Estamos tentando determinar o valor de mercado atual da marca se formos colocá-la à venda? Ou estamos interessados em estimar o retorno financeiro da empresa sobre os investimentos que foram feitos na marca? Estamos tentando determinar o valor que os clientes atribuem à marca e que pode influenciar suas futuras preferências? Ou estamos tentando mensurar ou avaliar algo mais?

Assim, de acordo com os autores, existem três caminhos para a mensuração do valor de uma marca, cada qual orientado para um propósito específico, e baseados no esquema de perguntas da definição acima, sendo que cada caminho possui diferentes metodologias de

³ Entende-se extensões como uma linha de produtos ou uma carteira de marcas que pertencem a uma marca maior.

mensuração que são adotadas por empresas de pesquisa de mercado ou de consultoria financeira.

O primeiro caminho preocupa-se com uma mensuração baseada no cliente, “para se entender a conscientização, o conhecimento e o relacionamento do usuário da marca” (SHULTZ e SHULTZ, 2006, p. 237). Este talvez seja o caminho mais defendido por teóricos como Kotler e Aaker, uma vez que o foco principal da métrica não está nos negócios, no sentido financeiro, e sim no consumidor e nas atitudes da marca. Kotler (2000, p. 428) afirma que “toda marca poderosa representa um grupo de clientes fiéis. Portanto, o bem fundamental que sustenta o patrimônio de marca é o valor do cliente”. David Aaker deixa o seu posicionamento quanto ao assunto ainda mais claro, ao defender que “A maioria das empresas que medem valor de marca se detém nos resultados diretamente relacionados com o produto e o mercado que lhes interessa” (AAKER, 1999, p. 113). Para ele, a mensuração deveria ser feita levando-se em conta todas as extensões da marca, uma vez que estas também são percebidas e associadas pelo consumidor, e baseada em quatro fatores determinantes do valor: a lealdade, o reconhecimento, a qualidade percebida e o conjunto de associações; fatores estes ligados a uma relação marca/cliente.

O segundo caminho mensura o aumento de vendas, e a movimentação financeira de uma marca, em determinado período (não muito longo) de tempo. “O Caminho 2 está focado em identificar o valor financeiro incremental a curto prazo, geralmente, o aumento do volume de vendas, o preço maior ou outros resultados que podem ser atribuídos às atividades da marca” (SHULTZ e SHULTZ, 2006, p. 245). Os autores ainda apontam que, geralmente, este caminho é orientado financeiramente para identificar quais os retornos que determinada marca tem obtido sobre seus investimentos e suas ações de marketing, ou seja, o quanto estes têm gerado em benefícios financeiros para marca. Portanto, é possível se observar uma diferença quanto ao foco da pesquisa em cada caminho, o segundo, orientado para métricas de aspecto econômico, diferencia-se sobre o primeiro, orientado para aspectos da marca em relação ao cliente. Por medir aspectos econômicos de curto prazo, e por fazer uma mensuração que geralmente atende interesses particulares de algumas marcas, este caminho não costuma apresentar pesquisas de caráter comparativo de patrimônio de marcas figurando nos meios de comunicação.

Para Don E. Shultz e Heidi F. Shultz (2006, p. 239), o Caminho 3 “mensura o valor da marca empresarial a prazo mais longo”. E mais adiante a definição continua, “a meta do Caminho 3 é entender a marca como um ativo organizacional separável – isto é, entender o valor econômico da marca para seu proprietário” (SHULTZ e SHULTZ, 2006, p. 253). Os

autores defendem, portanto, que o Caminho 3 diferencia-se dos outros dois caminhos porque estes buscam identificar os retornos da comunicação, o primeiro em relação ao valor percebido pelo cliente e o segundo em relação valor financeiro. Já o terceiro caminho busca uma “avaliação dos ativos das marcas para uso nas fusões e aquisições, cálculo de impostos e licenciamento” (SHULTZ e SHULTZ, 2006, p. 239). Portanto, por se tratar de uma mensuração essencialmente financeira, as metodologias de pesquisa deste caminho geralmente são adotadas por empresas de consultoria econômica.

É devido às diferentes formas de se mensurar o patrimônio de uma marca que é comum observar diferenças quanto aos *rankings* das marcas mais valiosas veiculados nos meios de comunicação a cada ano. Sendo assim, serão apresentadas para análise três pesquisas recentes sobre as marcas mais valiosas, segundo critérios distintos⁴.

Tabela 1: 10 marcas mais valiosas de 2011 segundo a empresa de consultoria Brand Finance.

Posição	Marca	Valor em Bilhões (US\$)	Varição de posição em relação a janeiro de 2011
1	Google	48,278	0
2	Apple	39,301	+ 6
3	Microsoft	39,005	- 1
4	IBM	35,981	0
5	WallMart	34,997	- 2
6	Vodafone	30,740	- 1
7	General Electric	29,060	0
8	Toyota	28,800	+ 6
9	AT&T	28,354	+ 1
10	HSBC	27,100	+ 1

Fonte: Brand Finance (2011)

⁴ As informações sobre as metodologias de mensuração foram extraídas de Don E. Shultz e Heidi F. Shultz (2006, p. 238-261)

Tabela 2: 10 marcas mais valiosas de 2011 segundo a agência Millward Brown.

Posição	Marca	Valor em Bilhões (US\$)	Variação em relação a 2010
1	Apple	153,285	84%
2	Google	111,49 8	- 2%
3	IBM	100,849	17%
4	Mc Donald's	81,016	23%
5	Microsoft	78,243	2%
6	Coca-Cola	73,752	8%
7	AT&T	69,916	0%
8	Marlboro	67,522	18%
9	China Mobile	57,326	9%
10	General Electric	50,318	12%

Fonte: Millward Brown (2011)

Tabela 3: 10 marcas mais valiosas de 2011 segundo a empresa de consultoria Interbrand.

Posição	Marca	Valor em Bilhões (US\$)	Variação em relação a 2010
1	Coca-Cola	71,861	2%
2	IBM	69,905	8%
3	Microsoft	59,087	-3%
4	Google	55,317	27%
5	GE	42,808	0%
6	McDonald's	35,593	6%
7	Intel	35,217	10%
8	Apple	33,492	58%
9	Disney	29,018	1%
10	Hewlett-Packard	28,479	6%

Fonte: Interbrand (2011)

Nota-se que estas três pesquisas apresentam resultados diferentes em relação à posição que cada marca ocupa. Mas, as marcas que se alternam entre as dez primeiras posições de

cada *ranking* são essencialmente as mesmas, o que demonstra o poderio inegável destas diante do mercado, independentemente do método de mensuração utilizado.

A primeira pesquisa, segundo o critério Brand Finance, apresenta metodologia que se aproxima mais do terceiro caminho, pois se utiliza de aspectos mensuráveis mais ligados ao valor financeiro das marcas. Para esta mensuração leva-se em conta a oportunidade de crescimento das marcas quando relacionadas a seus concorrentes, o potencial dos negócios, e o risco dos mercados ao qual estão inseridas.

Na segunda pesquisa, segundo o critério Millward Brown, há uma aproximação do primeiro caminho, uma vez que neste modelo a avaliação das marcas se dá baseada no consumidor, quesitos como reconhecimento, relevância, desempenho, vantagem percebida sobre a concorrência e opiniões sobre a marca são levadas em consideração para esta mensuração. Pode-se observar, ainda, uma característica peculiar desta pesquisa, o valor estimado em dinheiro para as marcas é muito superior quando comparado às outras pesquisas. Por exemplo, a Apple, que segundo o critério da agência Millward Brown vale US\$ 153,285 bilhões de dólares, e segundo o critério Brand Finance vale US\$ 39,301 bilhões, uma diferença de mais de US\$ 110 bilhões. Isso, talvez, possa ser explicado devido ao fato de um valor percebido não ser tangível, e, portanto, de difícil mensuração quando comparado a ativos financeiros. É como se fosse um preço que se paga para estar na mente dos consumidores.

Já a terceira pesquisa, da empresa de consultoria Interbrand, utiliza um critério que se aproxima tanto do primeiro quanto do terceiro caminho, pois utiliza em sua avaliação características que medem tanto as perspectivas do negócio quanto o caráter perceptivo dos clientes em relação à marca. Segundo Maria João Soares Louro, em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas, RAE (2000, p. 36), o método de mensuração da Interbrand avalia aspectos como: liderança, estabilidade, mercado, capacidade de internacionalização, tendências futuras, suporte de investimento, e proteção de patente. Pode-se notar, ainda, de acordo com a Tabela 3, que essa avaliação intermediária é refletida também no valor financeiro das marcas, e que a maioria delas apresenta no critério Interbrand um valor que se situa entre os que são expostos no critério Brand Finance e o critério Millward Brown.

Todavia, independentemente do critério utilizado, o importante é fazer um trabalho constante de gerência do patrimônio de marca para que estas continuem figurando entre as mais valiosas.

2.2.3.1 A importância de um alto patrimônio de marca

Mais do que uma colocação dentro de um *ranking*, um patrimônio de marca elevado é importante, pois, segundo Kotler (2000, p. 427) traz uma série de vantagens competitivas, conforme mostrado no Quadro 3:

Quadro 3: Vantagens competitivas de um alto patrimônio de marca

Custos de marketing reduzidos: devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca.
Maior poder de negociação com distribuidores e varejistas: pois os consumidores esperam que eles tenham a marca.
Cobrança de um preço maior do que os concorrentes: pois a marca tem maior qualidade percebida.
Lançamentos mais fáceis de extensões de linha: pois a marca possui credibilidade.
Defesa contra a concorrência por preço: pois o valor percebido da marca é maior, o que inibe o concorrente a uma baixa significativa de preço.

Fonte: Kotler (2000)

Kotler apresenta as vantagens práticas de se possuir um elevado patrimônio de marca. Porém, é importante destacar, baseado no que foi abordado anteriormente, que a principal vantagem de um forte *brand equity*, é o valor percebido de uma marca, que ajuda a gerar retornos nas vendas e permite identificar ativos financeiros provenientes do uso do nome da mesma.

2.3 Marketing Esportivo

O entendimento dos conceitos de marketing esportivo é de grande importância para a pesquisa, pois quando se adentrar no Aprofundamento do Tema será necessário buscar referências teóricas sobre o assunto para que seja possível se entender as ações explanadas nos exemplos utilizados para torná-lo mais claro. Além disso, é importante a abordagem do tema para se entender como, a partir de ações de marketing esportivo, são trabalhadas as marcas nos clubes de futebol.

2.3.1 Conceito

Segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 90): “Marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.”

Em outra definição, Francisco Paulo de Melo Neto (1995, p. 25) afirma que o marketing esportivo é a utilização, por empresas, do esporte como “mídia alternativa, com ênfase no reforço e disseminação da marca e na melhoria de sua imagem. E procuram comunicar-se melhor com seus segmentos de clientes atuais e futuros”. E prossegue “seu objetivo principal é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem e seus produtos/marca” (MELO NETO, 1995, p. 34)

Pode-se observar que os conceitos apresentados pelos autores se complementam. A definição de Melo Neto aborda, basicamente, o mesmo que a definição de Pitts e Stotlar. Ambas abordam o relacionamento de benefícios mútuos entre empresa e consumidor tendo o esporte como instrumento promovedor deste. É isto que permite identificar, a partir dos conceitos, o marketing esportivo como um tipo de marketing promocional, que segundo definição da Associação de Marketing Promocional – AMPRO (2003) é a: “Atividade do marketing aplicada a produtos, serviços ou marcas, visando, por meio da interação junto ao seu público-alvo, alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização”.

A definição da AMPRO se aproxima bastante da definição de Pitts e Stotlar, dizer “Atividade do marketing aplicada a produtos, serviços ou marcas” parece o mesmo que dizer “atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição (praticamente os 4Ps) de um produto”. Pode-se comparar, ainda, “interação junto ao público-alvo” e “alcance dos objetivos estratégicos” com “satisfazer desejos de consumidores” e “realizar os objetivos da empresa”, respectivamente.

Melo Neto (1995, p. 25) sugere um modelo que ele denomina como “tripé do marketing esportivo”, e que, também, parece identificar-se com a definição da AMPRO no que diz respeito a “alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização”, o que aproxima ainda mais a caracterização do marketing esportivo como um tipo de marketing promocional. O modelo aponta fatores que o autor julga ser “a natureza do marketing esportivo”: a Imagem, o Esporte como mídia, e a Comunicação alternativa.

Na busca por um melhoramento ou uma preservação da imagem de uma instituição, são feitas ações de marketing esportivo de acordo com os objetivos estratégicos desejados. Segundo Melo Neto (1995, p. 26):

O marketing esportivo, ao associar a imagem do atleta, do clube, e do esporte em geral à marca, produto e nome da empresa patrocinadora, torna-se um elemento decisivo na estratégia de valorização, divulgação e, se necessário, rejuvenescimento da marca/produto.

Quando o autor aborda o “Esporte como mídia”, identifica este como uma mídia alternativa, pois, por si só, ele já apresenta um espaço garantido em outros meios de comunicação, como jornais, rádios, revistas, Internet, uma vez que os últimos tratam o esporte já como editoria, sendo assunto obrigatório, pois há o desejo público de consumo deste. Melo Neto aponta, ainda, que os custos para o investimento no esporte são baixos, se comparados aos gastos e ao retorno de propaganda na mídia tradicional.

O próprio conceito de “Esporte como mídia” é utilizado pelo autor para explicar o conceito de “comunicação alternativa” dentro do marketing esportivo. Ao se considerar o esporte como mídia, abre-se uma grande gama de opções para a comunicação, podendo atingir o consumidor esportivo de diversas maneiras: “A marca pode ser exibida nos uniformes e bonés dos atletas, na publicidade estática existente nos locais das competições e através de outras modalidades de *merchandising*, específicas para cada tipo de esporte” (MELO NETO, 1995, p. 27). Assim, na “comunicação alternativa”, mais importante do que uma comunicação que apresenta uma alternativa à propaganda tradicional, é o fato de estabelecer uma relação constante da marca com o consumidor do esporte, que acaba por consumi-la também, mesmo que inconscientemente, uma vez que este é atingido por aquela em várias direções.

Assim, o modelo do “tripé do marketing esportivo”, ajuda a compreender, além do conceito de marketing esportivo, como este age sobre o âmbito do esporte, combinando interesses da empresa e do consumidor.

2.3.2 Os 4 Ps no Marketing Esportivo

Como já citado, em 1960, McCarthy apresentou o modelo dos 4 Ps, que serviu como base para a construção de uma teoria do marketing. Outros autores, baseados na contribuição de McCarthy, tentaram aplicar este modelo clássico do marketing tradicional, ao marketing esportivo, surgindo, assim, o Mix de Marketing Esportivo. Este modelo caracteriza-se por uma aplicação dos mesmos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) ao âmbito do esporte.

Para Pitts e Stotlar (2002, p.149):

Mix de marketing é a mistura estratégica dos quatro elementos, chamados os 4 Ps (...) No âmago do processo de decisões está a pesquisa (...) O mix de marketing envolve combinar com precisão produto, preço, promoção e ponto. Tais variáveis apresentam muito elementos que podem ser manipulados pelo profissional de marketing esportivo, com o fim de satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor, elaborar estratégia competitiva, de acordo com a capacidade da empresa e observando-se as restrições éticas, políticas, econômicas e legais.

Assim, pode-se entender o Mix de Marketing como ações executadas por um profissional, ou um grupo destes, que mediante pesquisa, conseguem inter-relacionar os quatro elementos básicos do composto, a fim de que os resultados possam atender tanto aos interesses do consumidor quanto da instituição.

Melo Neto (1995, p. 35) esquematiza os compostos do marketing esportivo, apresentando como estes se constituem:

Quadro 4: Os elementos do mix de marketing esportivo

Produto	Atleta, clube, evento e marca.
Preço	Valor do patrocínio e das demais alternativas viáveis de comercialização (licenciamento, <i>franchising</i> , serviços, venda de imagem, venda de ingressos em eventos etc.); receitas provenientes da gestão de empreendimentos tais como bingos e demais parcerias; receitas decorrentes de aluguéis e arrendamentos; venda de títulos; receitas provenientes de taxas de manutenção pagas pelos sócios; e venda dos direitos de transmissão dos jogos do clube pela televisão.
Praça	Os canais de distribuição utilizados pelo clube ou entidade esportiva e empresa patrocinadora: licenciados, franqueados, lojas próprias, estandes nos locais dos eventos etc.
Promoção	Envolve todas as atividades que formam o seu composto promocional: propaganda, <i>merchandising</i> , vendas diretas (telemarketing, TV interativa etc.), assessoria de imprensa, relações públicas.

Fonte: Melo Neto (1995, p.35)

Para o composto de produto, Melo Neto (1995, p. 35) elencou aquilo que pode ser comercializado pela instituição. Para Pitts e Stotlar (2002, p.150), “Produto é o que a empresa esportiva tenta vender (...) os produtos podem ser bens, serviços, pessoas, lugares e idéias”. Assim, infere-se que o atleta é um produto, pois pode ser comercializado como tal. O mesmo observa-se quanto ao clube, que faz dos seus eventos uma fonte de renda, assim como, utiliza a imagem de suas equipes esportivas ou de sua marca para vender.

Pode-se notar que o composto de preço está subordinado ao composto de produto, “Preço é o valor de troca de um produto” (PITTS e STOTLAR, 2002, p.150). Portanto, é o que determina a fonte de renda de uma entidade esportiva. Esta renda pode vir desde ações menores, como a venda de títulos para sócios usarem as dependências e serviços do clube, a ações maiores, como a “comercialização de suas marcas, através de contratos de licenciamento e franquia” (MELO NETO, 1995, p. 37), ou seja, a venda de camisas e outros produtos oficiais do clube. Fontes de renda provenientes da venda de imagem da instituição estão entre as que geram mais dinheiro, como por exemplo, a utilização da marca do clube em campanhas publicitárias e a venda dos direitos de transmissão televisiva dos jogos.

O composto de praça é tudo que envolve os canais de distribuição de um produto para que este possa ser consumido pelo público. Segundo Pitts e Stotlar (2002, p.150),

Ponto (Praça) envolve o processo de levar o produto esportivo ao consumidor. Chama-se também distribuição: distribuir o produto esportivo ao consumidor. O profissional de marketing esportivo deve analisar os vários métodos de distribuição disponíveis e escolher os que proporcionarão a entrega do produto no lugar certo.

Assim, é preciso fazer com que o produto, seja este tangível ou intangível, chegue ao consumidor, lembrando que este é exigente e não fará de tudo para consegui-lo, a não ser que este tenha algum significado especial para ele. Assim, novas alternativas de distribuição são sempre importantes. Por exemplo: lojas oficiais bem localizadas; pontos de venda de ingressos em lugares de fácil acesso e sem tumulto, como a internet; ou ainda estádios bem localizados e com boas condições de estrutura, pois o torcedor casual não se sentirá atraído para jogos que se realizem sem condições de segurança.

Por fim, o último composto, o de promoção, foi explicado da seguinte forma por Pitts e Stotlar (2002, p.151):

se trata do elemento que o público em geral vê e relaciona a marketing. A promoção inclui a propaganda e outros métodos elaborados para chamar a atenção do consumidor (...) Promoção é o processo de criar interesse num produto, para chamar a atenção para ele com o objetivo final de criar interesse suficiente para que o consumidor o compre.

Assim, pode-se perceber que a promoção são todas as ações que fazem valer os outros compostos. Melo Neto (1995, p. 37), seguindo a mesma linha, explica o composto e ainda detalha estas ações:

a promoção que é o fator fundamental no marketing esportivo. Os clubes e as entidades esportivas devem planejar, divulgar seus produtos e, principalmente, saber promovê-los, através de ações de propaganda, relações públicas, merchandising, assessoria de imprensa e telemarketing.

Adiante, Melo Neto (1995, p. 38) detalha mais ainda as ações, esquematizando o composto promocional em cinco grandes categorias:

- Pesquisa, que é o que possibilita e orienta todo o desenvolvimento do marketing esportivo, pois permite que se saiba a quem e como orientar as ações;

- Mídia (propaganda), a promoção do produto nos mais diversos meios, mídia impressa, eletrônica, virtual, alternativa;
- Assessoria de imprensa, setor responsável pela cobertura da entidade esportiva, lança notas, chamadas, matérias. Faz a relação da instituição com a imprensa, é importante, pois torna-se uma forma de divulgação nas mídias a custo zero.
- *Merchandising*, o que “possibilita a visibilidade da marca no projeto esportivo”, ou seja, a inserção da marca através de publicidade (gratuita ou não) nos mais diferentes meios, a fim de que esta vá se fixando na mente do consumidor.
- Venda direta, a comercialização dos produtos da entidade esportiva através de diferentes, técnicas, tais como, telemarketing, mala direta, email marketing, CRM (*Customer Relationship Management*) de sócios.

Melo Neto, ao fazer esta esquematização, tenta mostrar o que para ele é “fator fundamental no marketing esportivo”, a comunicação. De que nada adianta ter bons produtos, fácil acesso a estes e a preços justos, se o consumidor não os conhece ou é indiferente. É preciso boas estratégias de divulgação, para que, mais do que conhecer, o consumidor sintá-se atraído por estes produtos.

A essência do marketing esportivo, portanto, é fazer com que os compostos trabalhem juntos e ao mesmo tempo, pois um, afeta o outro. Uma defasagem em relação a um deles prejudica os demais, assim como, o contrário, uma boa percepção do público quanto a um composto, possibilita o ganho dos demais compostos.

3. Aprofundamento do Tema

A partir de agora, pretende-se abordar mais especificamente o cenário do futebol. Tomando por base os conceitos de marca e marketing esportivo que foram apresentados anteriormente, pretende-se ilustrá-los com exemplos reais do esporte estudado, e, também, baseando-se em depoimentos de especialistas ou profissionais do ramo colhidos em diversas fontes.

3.1 As marcas nos clubes de futebol

Para um clube de futebol, a exploração das diversas possibilidades de uso de sua marca é algo que, além de fortalecer a sua imagem perante os olhos do torcedor e dos consumidores do esporte, agrega bastante valor financeiro a instituição.

Em 1995, Melo Neto (1995, p. 198) já identificava esta tendência:

Os clubes de futebol despertaram para esta nova realidade: a força de suas marcas. Suas principais estratégias de marketing antes voltadas apenas para a venda de jogadores, títulos de sócios e direitos de transmissão dos jogos, estão atualmente centradas na busca da valorização e comercialização de suas marcas. Tal fato explica o aumento expressivo dos valores dos contratos de patrocínio, *merchandising*, licenciamento, franquia e venda de imagem. Os dirigentes esportivos estão cada vez mais conscientes do grande potencial de venda das marcas de seus clubes.

O ex-jogador de futebol e ex-executivo do Milan, Leonardo Nascimento, em entrevista para a revista *Veja* (2009, p. 23), acaba por corroborar a afirmação de Melo Neto, mostrando como este modelo de exploração da marca ainda se encontra atual. Quando perguntado como os clubes se sustentariam, Leonardo responde: “Com as suas marcas, é claro. As fontes de renda de um clube são: licenciamentos, *merchandising*, venda de ingresso para torcedores e venda de direitos de transmissão para a televisão. Se o clube melhorar sua gestão, tudo isso vai sair mais caro e, assim, render mais”.

Portanto, de acordo com a afirmação de Melo Neto, os clubes têm buscado cada vez mais novas alternativas de valorizar as suas marcas e ganhar dinheiro com elas, pois este é um

ciclo contínuo, como identificou Leonardo. Por exemplo, ganhar mais dinheiro possibilita a compra de melhores atletas, e melhores atletas possibilitam uma boa imagem para o clube, e consequentemente para a sua marca. Por isso, é importante frisar que as ações de marketing voltadas para as “antigas” fontes de renda que Melo Neto cita (venda de jogadores, títulos de sócios e direitos de transmissão dos jogos), não foram abandonadas, pois essas fontes aumentam os seus valores de acordo com o aumento do valor de uma marca, o que é possível graças a uma boa gestão.

Assim, muitas destas fontes de renda podem ser associadas à marca do clube. Em uma das definições de marca anteriormente estudadas, foi visto que esta pode ser um “conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço” (TIM CALKINS, 2006, p. 1). Desta forma, pode-se observar que além das fontes de renda direcionadas diretamente à marca, como a venda da imagem, os produtos de um clube também representam a marca, pois fazem associações a ela. Por isso, os dois acabam por se confundir muitas vezes, além de ambos estarem inseridos no composto de Produto dentro do mix de marketing esportivo.

3.1.1 Usos e formas de se impulsionar uma marca de futebol

Existem algumas formas de se impulsionar marcas dentro do âmbito esportivo, seja através da exploração da imagem de um atleta, seja por patrocínio, *merchandising*, licenciamento ou franquias. O importante é sempre achar alternativas novas de se faturar com estas ações, para que o ciclo contínuo produto/marca e dinheiro continue funcionando perfeitamente, ou que gere cada vez mais resultados.

3.1.1.1 O uso da imagem de um atleta

O atleta consagrado pode ser enxergado como um produto de bom retorno para a instituição esportiva. Este não só atrai a atenção para o clube, mas, entre outras coisas ajuda a vender camisetas oficiais (o que implica em lucro para a instituição), como no caso da vinda de Ronaldinho Gaúcho para o Flamengo. A imagem do atleta também pode atrair inúmeros patrocínios, como no caso da CBF, em que a seleção brasileira, repleta de astros, possui não

um, mas alguns patrocinadores oficiais. Isto, sem contar o desempenho que o atleta pode trazer dentro de campo.

Segundo Melo Neto (1995, p. 165):

No marketing esportivo, o atleta vitorioso, bem-sucedido, é o melhor produto. O seu talento, amplamente reconhecido por todos é decodificado pela mente do consumidor como alta qualidade, alta performance e garantia de sucesso. E tais características compõe o que denominamos “a imagem do atleta”. Portanto, preservar a sua imagem é tarefa de fundamental importância para o atleta.

Percebe-se, segundo Melo Neto, que a imagem do atleta deve-se manter sempre relacionada a coisas positivas, pois este traz um ganho não só para ele como para seu clube. Do contrário, uma imagem negativa dos atletas repercute uma imagem negativa também para a instituição, como por exemplo, no caso amplamente divulgado na mídia da equipe do Flamengo no início de 2010.

O time era o atual campeão brasileiro, com nomes importantes para a conquista, como o atacante Adriano (eleito o craque do campeonato pela CBF) e o goleiro Bruno, e, portanto, todas as atenções estavam voltadas para a equipe, inclusive para estes atletas. Acontece que estes começaram a demonstrar uma série de atitudes negativas para eles e para o clube. Adriano vinha faltando a treinos constantemente, envolvendo-se em polêmicas conjugais, e as polêmicas culminaram quando este foi flagrado segurando uma arma roubada em uma festa com traficantes, sendo acusado, inclusive, de oferecer-lhes presentes. Assim, o jogador, antes com status de craque, passou a ser conhecido como jogador-problema.

O caso de Bruno parece ainda mais grave. Este foi acusado de sequestrar a ex-namorada e mãe de seu filho, e forçá-la a tomar um abortivo em quanto ainda estava grávida, sendo acusado também de ser o mandante do assassinato da mesma. Assim que saiu a notícia, a repercussão foi imediata e o Flamengo procurou logo desvincular a imagem do atleta de seu clube. Patrícia Amorim, presidente do Flamengo, em uma entrevista para a Rede Globo de Televisão (2010), disse que o goleiro estava sendo demitido por justa causa, por prejudicar a imagem do clube, e ameaçou, inclusive, processá-lo.

Casos de jogadores-problemas são comuns no futebol, porém espera-se que o clube trabalhe a imagem de atletas não com esse status, mas sim, com status de atletas percebidos como astros. Como Melo Neto cita na afirmação acima, “o atleta vitorioso, bem-sucedido, é o melhor produto”.

Alguns destes “atletas vitoriosos” são tão badalados que possuem até mesmo uma grife própria, como o caso de Ronaldinho Gaúcho e sua marca R10, vinculada à Nike. Outros têm uma imagem tão forte que suas marcas continuam fazendo sucesso, mesmo anos depois de já terem parado de jogar, como é o caso de Zico, que, entre outros empreendimentos, vincula o seu nome a várias escolas de futebol.

Pensando nisto, é que as empresas buscam associar a sua marca a imagem de um atleta talentoso e de conduta positiva. Diversas campanhas publicitárias ficaram famosas por explorar a imagem de um jogador, e neste caso, o que conta é a criatividade, seja no uso de um detalhe da aparência do atleta, seja em um gesto comum deste. Como nas diversas campanhas que exploram o cabelo dos jogadores, ou ainda, no caso contado por Melo Neto (1995, p. 167), em que a Parmalat realizou uma campanha baseada no gesto que Bebeto executou na copa do mundo de 1994 após marcar um gol contra a Holanda. O gesto conhecido como “embala-neném”, realizado em homenagem ao filho que acabara de nascer, estava muito presente na cabeça das pessoas, devido à proximidade do evento. A Parmalat, se aproveitando do fato, associou o gesto a dois elementos, emoção e bebê, que a empresa considerava essencial para um de seus principais produtos, o leite. Desta forma, foi possível atingir um público muito cobiçado pela empresa, as mães.

Assim, o atleta de sucesso não é importante para o clube apenas pelo bom desempenho dentro de campo, mas também por atrair mídias e patrocínios para este. Além disso, ainda há a questão do bom retorno em mídia espontânea, porque mesmo que a empresa vinculada à imagem do atleta não seja patrocinadora do clube, a exposição do atleta em campanhas também possibilita retorno para a instituição, pois o atleta é naturalmente associado a ela.

3.1.1.2 O patrocínio e o clube

O patrocínio caracteriza-se, basicamente, por um investimento que busca um benefício mútuo para o clube e para empresa. Para Pitts e Stotlar (2002, p. 290):

A relação entre organização esportiva e os donos do evento envolvido com patrocínio deve incluir vantagens para ambas as partes, incrementando o valor de mercado e os lucros do produto. Um patrocínio esportivo bem estruturado pode proporcionar benefícios mútuos tanto para a organização esportiva quanto para os patrocinadores.

Ambos esperam algum retorno sobre este investimento. O clube com a injeção de dinheiro, o que possibilita a compra de jogadores e o pagamento de outras despesas, e a empresa, que espera um retorno em vendas e/ou em valorização da sua marca.

Portanto, o patrocínio nada mais é do que um acordo entre clube e patrocinador, em que o primeiro negocia a venda de sua imagem através de espaços inatos a ele que serão permeados pela marca do segundo, como se pode enxergar na afirmação de Melo Neto (1995, p. 148): “O patrocinador tem sua marca afixada nas camisas e em todo material esportivo dos jogadores, além de placas de publicidade no estádio”.

Além disso, o patrocínio também é utilizado para atingir o consumidor de forma mais inconsciente, uma vez que este tem um contato mais indireto com a marca quando se comparado ao caráter comercial direto da propaganda. Como citado por Wilber (1988), apud Pitts e Stotlar (2002, p. 291):

Um dos aspectos mais atraentes do patrocínio para empresas ligadas a esporte é a possibilidade de alcançar os consumidores evitando a confusão da propaganda. Os administradores de marketing usam o patrocínio como canal para levar sua mensagem aos consumidores num clima mais relaxado e como apoio a seus outros esforços de marketing.

Alguns fatores devem ser considerados para se estabelecer esta relação de parceria. Entre estes fatores que levam uma empresa a negociar o patrocínio de determinado clube estão: os atletas de alto nível, relações políticas ou de identidade, e o valor da marca de um clube.

Como já abordado, os atletas de alto desempenho são um bom motivo para se atrair patrocinadores. No entanto, o contrário também acontece. Patrocinadores, através do seu grande potencial financeiro, viabilizam a vinda de atletas importantes, pois acreditam que estes melhorarão a imagem do clube.

Em outros casos, a parceria é fechada de acordo com interesses políticos, ou de acordo com critérios que estabeleçam certa identidade comum entre clube e patrocinador, como no caso da parceria Palmeiras/Parmalat (1992-2000), duas instituições de origem italiana.

Mas, provavelmente, o fator que atrai mais patrocínios é o valor da marca de um clube. Para Melo Neto (1995, p. 197):

Flamengo e Corinthians representam muito mais do que simples clubes de futebol. (...) Aquelas empresas que vinculam suas marcas a tais clubes ganham popularidade e maior penetração nos numerosos segmentos populares. Isto lhes garante maior poder de venda e maior divulgação junto à mídia, além de inserir em suas marcas um forte apelo popular. Em tais aspectos é que reside o valor das marcas de Flamengo e Corinthians e de todos os demais clubes de futebol, em especial os clubes de massa.

A explanação de Melo Neto permite identificar os benefícios que uma parceria com clubes de massa traz. Isto acontece devido ao grande valor que estes clubes possuem como marca, somente por possuírem uma grande quantidade de torcedores (sem contar outras ações de alavancagem de marca), o que já suscita por si só potenciais consumidores.

Há ainda outra modalidade de patrocínio, o chamado co-patrocínio, que “ocorre quando duas empresas decidem dividir os custos de patrocínio de uma equipe ou clube (...) envolve a aproximação de duas marcas, cujo efeito na mente do consumidor é de identidade e complementaridade” (MELO NETO, 1995, p. 149). O modelo, porém, não se aplica muito ao futebol. Neste aplica-se mais o modelo que Melo Neto identifica como “multipatrocínio”, que seria uma “pulverização de marcas” disputando espaço nas placas publicitárias pertencentes ao clube e no uniforme (frente e parte de trás da camisa, mangas, *shorts* e meião).

Cabe ao clube negociar se terá contrato de patrocínio exclusivo ou adotará o multipatrocínio, assim como, renegociar seus contratos para valores mais altos, de acordo com os retornos de ganhos para os patrocinadores.

3.1.1.2 O *merchandising*. Tornando uma marca visível

O *merchandising* são as ações que permitem uma visibilidade da marca em espaços diversificados, pelos menores valores possíveis. Melo Neto (1995, p. 153) ao falar sobre as ações do marketing promocional (categoria na qual se encaixa o marketing esportivo) explica: “este tipo de marketing privilegia a busca de novos espaços de *merchandising*, favorecendo a veiculação do nome, produto e marca dos patrocinadores, a baixo custo ou a custo zero”.

Com isso, percebe-se que o marketing esportivo apropria-se do *merchandising* como forma de exposição de uma marca, seja da entidade esportiva seja de seu patrocinador. A busca por essa exposição visa atingir espaços gratuitos de veiculação, espaços que já ocupariam o cenário midiático de qualquer forma por ocasião da transmissão, o que se faz é

ocupar estes espaços com a marca para que esta se torne visível aos olhos dos consumidores do esporte. Como evidenciado por Melo Neto (1995, p. 154):

Uma marca afixada no uniforme e demais equipamentos utilizados pelos atletas, nas placas e faixas nos locais das competições, no pódio de premiação e na fita de chegada possibilita a divulgação gratuita da marca dos patrocinadores na mídia impressa, e às vezes, na mídia televisiva. Isto é o que denominamos merchandising no esporte.

Para a utilização correta destes espaços, há um estudo dos profissionais de marketing esportivo para garantir que a exposição será bem feita e também para se identificar novas possibilidades de espaço para divulgação.

Como comentado antes, a marca do clube e do patrocinador convivem juntas compartilhando os espaços inatos ao primeiro, como no caso do material esportivo, em que esta exposição vai desde *squeezes*⁵ para hidratar atletas, passando por coletes de treino, até as inúmeras possibilidades de exposição na camisa da equipe. Uniformes “lisos”, somente com escudo e cores dos clubes são cada vez mais raros, Melo Neto (1995, p.155) comenta que: “A grande maioria dos clubes mudou o *design* dos seus uniformes para dar maior e melhor visibilidade à marca de seus patrocinadores”. Por isso, muitas vezes, nota-se uniformes desfigurados, principalmente nos casos de multipatrocínio, em que a imagem do clube disputa espaço com a imagem da marca. Nestes casos, porém, é necessário se estudar se o investimento das empresas para a valorização de suas marcas está valendo a pena em detrimento da imagem do clube.

As placas de publicidade nos estádios são uma outra alternativa de exposição, sendo que quanto mais perto dos pontos de atenção mais caro torna-se a venda do espaço, por exemplo as placas situadas atrás dos gols. Algumas vezes, o espaço de divulgação é literalmente um espaço físico, é possível se observar que jogadores, técnicos, dirigentes e qualquer pessoa ligada ao clube, quando fora do campo de jogo, concedam entrevistas somente em espaços em que se possa expor a marca do clube e patrocinador, como em salas de imprensa com a logomarca de ambos, ou ainda com a simples colocação de um painel atrás do entrevistado.

⁵ *Squeeze*: garrafa plástica ou térmica.

3.1.1.3 Licenciamento e Franquia. A comercialização da imagem de um clube

O licenciamento e a franquia são fontes de renda que possuem a característica comum de apresentar uma forma de ganhar dinheiro através da negociação direta de um patrimônio intangível do clube, a sua imagem, entendendo-se por negociação direta a relação de compra e venda.

Segundo Irwin e Stotlar (1993), apud Pitts e Stotlar (2002, p. 307), “Licenciamento é o ato de conceder a outra parte o direito de usar um logotipo, símbolo ou marca registrada protegida”. Em definição de Melo Neto (1995, p. 176) segue-se a mesma linha de pensamento, e, ainda, traz o licenciamento para o âmbito esportivo:

O licenciamento é uma operação comercial através da qual o licenciador, detentor da marca, dá autorização ao licenciado para a exploração da marca em seus produtos, mediante pagamento de *royalties*⁶. (...) No caso do esporte, o licenciamento compreende o uso da marca e demais sinais integrantes da logotipia do clube (escudo do clube, mascote, bandeira etc.).

Pode-se perceber, portanto, o licenciamento como uma forma direta de comercialização da marca, uma vez que o clube vende elementos da sua imagem para a empresa utilizando estes como um produto intangível.

No licenciamento, a relação entre clube e empresa existe, porém, esta pode não ser um patrocinador do primeiro. A diferença mais perceptível entre licenciamento e patrocínio, é que o licenciamento busca uma utilização da imagem do clube nos produtos de uma empresa, já o patrocínio busca uma utilização da imagem da empresa nos produtos do clube (camisas, material esportivo etc). O patrocínio, portanto, estabelece uma relação de benefício mútuo, assim como o licenciamento, no entanto, esta relação não é tão diretamente orientada para compra e venda de uma imagem, existe também a compra de espaços (placas de publicidade, camisa da equipe), e tudo que a empresa dá em troca para a instituição esportiva, não só em forma de dinheiro, como compra de jogadores, pagamento do salário de alguns atletas, e o próprio produto ou serviço da empresa, se este for de utilidade para o clube. Geralmente, contratos de patrocínio já são fechados em conjunto com contratos de licenciamento de uso da marca, caso o patrocinador tenha interesse em explorar a imagem do clube em seus produtos.

⁶ *Royalty*: Importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca etc., ou pelo autor de uma obra, para permitir seu uso ou comercialização. (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO, 2004).

É muito comum empresas realizarem contratos de licenciamento não apenas com um clube, mas com vários, inclusive clubes rivais, como maneira de promover suas marcas através de promoções ou na simples prospecção de consumidores. Por exemplo, no caso listado em *clipping* realizado pela Associação Brasileira de Licenciamento (ABRAL), em outubro de 2010, a Brahma lançou no mercado carioca latinhas temáticas com a imagem dos grandes clubes do Rio de Janeiro, em que o objetivo era atingir o público da cidade, alavancando a venda da marca. Uma vez que os grandes clubes estão representados nas latas, a empresa atinge um público muito extenso, pois além de atingir um público que gosta de futebol (o que é bastante considerável em se tratando de um país como Brasil), não atinge uma torcida exclusivamente, e assim, todas elas sentem-se representadas, sem contar o valor que agrega à embalagem do produto com sua característica distinta.

A exclusividade do licenciamento também é uma característica estabelecida por contrato e pode variar “de acordo com o tipo de negócio, de produto, a capacidade e o potencial de comercialização da empresa licenciada” (MELO NETO, 1995, p. 176). Um exemplo de exclusividade é a venda dos direitos de transmissão dos jogos, que caracteriza-se como um tipo de licenciamento, pois é uma negociação da imagem de um clube, para utilização desta no produto da emissora, a transmissão televisiva do jogo esportivo. A lei de licenciamento dos direitos de transmissão varia de acordo com o país. No caso do Brasil, a venda dos direitos de transmissão é negociada diretamente com os clubes. Sendo assim, os clubes grandes, portanto, com marcas mais valiosas, faturam mais com os direitos de transmissão do que os clubes pequenos, que possuem marcas menos valiosas.

Talvez ainda mais perceptível como comercialização direta da imagem de um clube, sejam as franquias, pois nelas é enxergada mais facilmente a relação do clube vendendo o seu produto. Segundo Melo Neto (1995, p.186):

A franquia significa a concessão, por parte do franqueador, da exploração do seu negócio pelo franqueado, mediante pagamento de um valor inicial e de uma taxa mensal, geralmente um percentual sobre o volume de vendas. (...) As “escolinhas”, as boutiques especializadas na venda de material esportivo e os eventos sócio-culturais, esportivos e recreativos são bons exemplos de produtos e serviços a serem objeto de venda de franquia pelos clubes.

Como visto na definição de Melo Neto, os clubes possuem diversos produtos que são decorrentes exclusivamente da sua marca, como as “escolinhas” de futebol associadas ao

nome da instituição e as lojas de produtos oficiais. Talvez por isso, as franquias sejam mais facilmente percebidas como um comércio realizado pelo próprio clube, geralmente, sem a associação a outras empresas no processo de venda. A venda de uma camisa oficial, por exemplo, embora esta possua as marcas do fornecedor de material esportivo e do patrocinador estampadas, é facilmente enxergada como uma renda que entra para o clube.

Cabe à instituição trabalhar estas franquias como produto. A revista Exame, em edição de dezembro de 2009, conta como o São Paulo Futebol Clube utilizou o uso de franquias para diversificar e gerar mais receitas. Em maio daquele ano, o clube lançou a grife SAO Store, atingindo centros de consumo da cidade. Em seu próprio estádio, o clube abriu restaurantes, livrarias, e casa de eventos, para tornar o ambiente mais agradável e aumentar a visitação. Essas medidas apresentam resultados práticos positivos, e se oferecem como boas alternativas na geração de renda.

Desta forma, pôde-se observar como a comercialização da imagem de um clube, de forma mais direta, numa relação de compra e venda entre empresas e clubes, respectivamente, caracterizam-se em uma geração de renda para estas entidades esportivas.

3.2 Clubes Grandes e Pequenos, a relação entre história, títulos e torcida

É muito comum a utilização das expressões “times grandes” e “times pequenos” para designar equipes de futebol. Estes termos residem no fato de que alguns clubes possuem mais “prestígio” do que outros no âmbito midiático e social. Fatores como história, títulos e torcida são critérios que determinam o caráter de grandeza, ou não, de um time, o qual, por sua vez, é determinante direto no valor da marca de um clube.

Para se entender a relação da torcida nesse valor, recorre-se à afirmação de Melo Neto (1995, p. 197) sobre clubes como Flamengo e Corinthians, maiores torcidas do Brasil segundo pesquisa do Lance-Ibobe (2011):

O alto retorno obtido pelos patrocinadores deve-se à grande popularidade de ambos os clubes, expressa nos contingentes de suas torcidas. Em se tratando de clubes de massa, o valor de suas marcas está associado ao fenômeno da massificação (...) há quem utilize o conceito de nação para representar o apelo popular de ambas as marcas e a popularização de seus respectivos clubes.

Assim, pode-se notar que clubes com grande torcida já possuem um valor de marca mais forte, e por consequência, maior capacidade de conseguir patrocinadores ou buscar outras fontes de renda. O grande número de torcedores traz uma segurança intrínseca à marca esportiva na prospecção de recursos financeiros, pois as empresas buscam um investimento em que se possa enxergar público.

Histórico por si só não traz grandeza para um time, no máximo, cria certo reconhecimento. Os interiores do país estão repletos de times centenários, mas sem nenhuma expressão. O histórico de conquistas do passado também não é garantia de grandeza e tampouco de marca forte.

Na questão dos títulos, talvez resida uma alternativa para uma ascensão a categoria de time grande, até mesmo porque a conquista destes é o que possibilita angariar mais torcedores para causa. É mais ou menos o que aconteceu com o clube inglês Chelsea, que durante toda sua história havia sido apenas um clube médio, mas que, a partir de 2003, com a conquista de títulos, acabou por tornar-se um clube de referência mundial. Por sua vez, é possível citar casos opostos no Brasil, times sem expressão nacional nenhuma, que ganharam títulos importantes, e permaneceram pequenos, sendo praticamente esquecidos no ano seguinte à conquista, como o Santo André, campeão da Copa do Brasil em 2004, e o Paulista, campeão da mesma Copa do Brasil em 2005.

Porém, nestes casos há alguns diferenciais básicos. Em 2003, por exemplo, o Chelsea foi comprado por um milionário russo, e em seguida houve uma grande injeção de dinheiro e a compra de jogadores de renome internacional. A vinda destes atletas possibilitou grandes retornos em mídia e patrocínio para o clube, sem contar o fato de que o Chelsea, um clube de Londres, sempre teve uma torcida fiel e que sempre acompanhou o time. Fatores como estes contribuíram para a formação da imagem do clube como time grande no cenário mundial.

No caso brasileiro, as duas equipes do interior de São Paulo mal possuíam uma torcida expressiva e a identificação das pessoas com os clubes era quase inexistente, resumindo-se a uma identificação de “time da mesma cidade em que moro”. Acontece que, no Brasil, a maioria dos moradores de cidades do interior torce para times da capital. Assim, não havia um público realmente interessado nessas equipes, apenas torcedores de momento. Soma-se a isto, o fato de que esses clubes não receberam grandes injeções de dinheiro, exceto de patrocinadores de ocasião, e não realizaram nenhuma ação significativa de marketing esportivo visando à geração de recursos, o que é até compreensível, uma vez que não há número significativo de consumidores realmente interessados nos produtos da instituição.

Casos como esses permitem entender porque a concorrência entre clubes “grandes” e “pequenos” se dá de forma tão desleal. Clubes com pouca torcida, sem um histórico significativo, sem a capacidade de contratar bons atletas, ou mesmo clubes que possuam grandes torcidas regionais, mas cuja ausência de títulos expressivos não possibilita o crescimento da torcida para outras regiões, são fatores que enfraquecem a marca de uma instituição esportiva.

3.3 A concorrência desleal

Clubos grandes conseguem gerar renda somente com a utilização de sua marca, clubes pequenos, por sua vez, por possuírem um valor de marca baixo, encontram grandes dificuldades para gerar renda, e muitas vezes o pouco que geram serve apenas para se manterem. É o que afirma Eduardo Carlezzo, advogado especializado na área de direito esportivo, em entrevista para o site Universidade do Futebol (2010),

Palmeiras, Internacional, São Paulo, por exemplo, são clubes com grande capacidade de gerar recursos, apesar das dívidas altas. Mas instituições menores dependem ainda muito da venda de jogadores da ordem de R\$ 2 mil, R\$ 3 mil, por ano para fechar a conta.

Assim, pode-se notar que clubes de menor expressão possuem grandes dificuldades de ganhar dinheiro a partir de fontes de renda ligadas à exploração de sua imagem, delegando esta tarefa a outras fontes geradoras de renda. A situação se agrava mais ainda para os clubes de menor porte quando, no Brasil, fatores que possibilitariam uma arrecadação financeira igualitária, quando não menos discrepantes, do uso das imagens dos clubes são tratados de acordo com o valor da marca, e conseqüentemente, com arrecadações bem diferenciadas. Este é o caso da venda dos direitos de transmissão televisiva. Ramos e Faria, em artigo para a Revista Fórum (2010), explicam como se dá essa situação.

No Brasil, os direitos de transmissão televisiva são negociados individualmente entre clubes e emissora. Assim, clubes com a marca mais valiosa exigem ganhar mais do que clubes de marca inferior. Neste modelo, enfatiza-se a falta de um equilíbrio financeiro. Em outros modelos de negociação do direito de transmissão, a distribuição do repasse financeiro de

forma equilibrada entre os clubes é buscada para que, assim, possa refletir, também, em um equilíbrio competitivo. Segundo Ramos e Faria (2010):

Na Inglaterra, o dinheiro é distribuído da seguinte forma: 56% é partilhado igualmente entre os 20 clubes da competição, 22% de acordo com a performance e outros 22% segundo a audiência televisiva e o número de jogos transmitidos. Já no Brasil, existe um modelo que perpetua as desigualdades entre os clubes: (...) sendo que quem recebe mais ganha quase o dobro de quem recebe menos.

Ainda no mesmo artigo, cita-se o depoimento de Amir Somoggi, diretor da área Esporte Total da Crowe Horwath RCS (2010) que completa o raciocínio acima: “Lá eles querem diminuir a diferença entre o que ganha um clube grande e um pequeno”. Assim, pode-se perceber a busca por uma distribuição não discrepante dos repasses financeiros, como uma forma de valorizar o campeonato, uma vez que esta medida pretende incluir os times pequenos na disputa pelo título.

As discrepâncias entre times pequenos e times grandes são muitas, a começar pela diferenciação no valor de suas marcas, que implica em uma capacidade de prospectar novas fontes de renda. Assim, devido à análise feita, pôde-se perceber que fatores como torcida, história e títulos de um clube estão interligados, e que estes acabam por influenciar, conjuntamente, com fatores desiguais de distribuição de recursos, a capacidade de concorrência entre clubes grandes e pequenos quando da exploração de suas imagens.

3.4 America Football Club - RJ, um exemplo do trabalho de marketing em clubes pequenos

No primeiro semestre de 2011, o America sofreu um golpe dentro do cenário esportivo, o rebaixamento para a segunda divisão do campeonato estadual de futebol do Rio de Janeiro. Rapidamente começaram a aparecer as primeiras consequências, como o afastamento do então presidente por suspeitas de corrupção, e a nomeação de um novo presidente para o clube.

Deu-se início a um projeto de reestruturação da instituição, em que buscou-se a negociação com novos patrocinadores e remontou-se a equipe de futebol quase que por completo.

Em pronunciamento para a torcida, publicado em setembro de 2011 em rede social, o Departamento de Marketing e Comunicação do clube explicou e apontou alguns elementos que fazem parte deste projeto de reestruturação.

Identificou-se logo de início a necessidade de mudanças no Departamento de Marketing e Comunicação, aproximando-o de uma maior profissionalização. Para isso, além da contratação de profissionais mais bem preparados, pretende-se separar estes dois departamentos e ainda acrescentar mais um, o de Planejamento, para que estes possam trabalhar juntos, cada qual focado em áreas de atuação específica.

Mostrou-se uma preocupação com a marca America. O pronunciamento explica que o todo o trabalho de imagem da marca, inclusive a identidade visual, está sendo feito por uma empresa de marketing digital. Entre as funções desta, está o monitoramento das redes sociais em que o assunto do clube seja objeto de discussão, e a administração dos perfis pertencentes ao clube nessas redes, para que as informações adquiridas possam ajudar o Departamento de Marketing em ações que priorizem aos anseios dos torcedores.

Demonstra-se, ainda, um esforço para facilitar a venda de produtos ligados ao material esportivo, como as camisas oficiais. Há a busca por novos canais de distribuição, para além das lojas que já vendiam os produtos do clube, como, por exemplo, a loja virtual do fornecedor de material esportivo.

As características relacionadas aparentam demonstrar um esforço bem grande de marketing esportivo para uma melhoria da imagem do clube perante os torcedores e a sociedade consumidora do futebol, uma vez que se busca na instituição a profissionalização do marketing e cuidados com o gerenciamento da marca, e conseqüentemente, negociações de patrocínio, preocupação com o torcedor, e melhoria no acesso aos produtos do clube. Devido à proximidade do fato, não se sabe ainda se os resultados destas ações serão positivos ou resultarão em fracasso no cenário esportivo e mercadológico.

Porém, ainda que bem sucedidas, essas ações dificilmente elevarão o clube à categoria de time “grande” ou aumentarão consideravelmente o valor de sua marca a curto prazo. Não por elas serem ruins ou mal executadas, mas porque o clube carece de fatores determinantes no patrimônio de um marca esportiva.

O problema começa com o próprio nome da instituição. Por todo o Brasil, existe uma grande quantidade de clubes com o nome de “América”. Apesar de ser pioneiro, o America do Rio de Janeiro sofreu uma desvalorização muito grande de sua marca ao longo do tempo, por

isso, não é referência única de *Top of Mind*⁷. Quando se cita o nome “América”, este se rivaliza com homônimos como o América-MG e o América-RN.

No fator torcida, o clube deixa bastante a desejar se comparado com os times grandes. Embora bastante fiel, a torcida representa, no estado do Rio de Janeiro, aproximadamente 0,5% do universo total de torcedores (LANCE-IBOBE, 2010), um número sem muita expressão para o âmbito local, e muito menos para um cenário nacional.

Esta situação parece estar bem ligada com o fato de o clube não ganhar nenhum título expressivo, tanto no cenário nacional quanto no estadual, desde 1982. Um tempo tão grande sem títulos leva a uma fuga de torcida, e os que permanecem como fiéis torcedores, ou o fazem por paixão ou por questão hereditária.

O clube até possui certo histórico positivo, que é o que possibilita o reconhecimento de sua marca em nível local, e talvez seja um dos fatores que impede o América de ser relegado ao esquecimento. Isto é o que o faz levar certas vantagens em relação a seus concorrentes de menor expressão, como, por exemplo, na busca por patrocínio. No Rio de Janeiro, a marca América tem uma grande aceitabilidade e possui quase que um *slogan* popular, “O segundo time de todo carioca”. Em 2009, o clube passava por outro período ruim, pois também encontrava-se rebaixado no campeonato estadual. Lançou-se, então, a campanha “América, Patrimônio do Rio”⁸, focando o aspecto histórico, e utilizando-se de sua simpatia para conseguir o apoio e atenção dos cariocas na reconstrução de sua marca. O primeiro resultado foi o fechamento de parcerias com bons patrocinadores, que possibilitaram a contratação de um bom time, que por sua vez, conseguiu novamente o acesso à primeira divisão do estadual em 2010. A segunda conquista foi o tombamento da sede do clube (que corria risco de ir a leilão), em 2010, como patrimônio histórico da cidade⁹. Assim, literalmente o clube tornou-se patrimônio da cidade do Rio de Janeiro.

No entanto, embora esta ação tenha parecido bem sucedida, e realmente foi, ela apresenta uma falha de planejamento muito grande, que é a ausência de continuidade. Após a saída do ex-jogador Romário, o principal dirigente, articulador e negociador dentro do clube, a administração se perdeu, não se sabe se por incapacidade técnica dos profissionais, ou se pelas acusações de corrupção contra o então presidente. O fato é que um planejamento falho culminou com um novo rebaixamento do time no Campeonato Estadual de 2011, ocasionando o novo projeto de reestruturação.

⁷ *Top of Mind*: a primeira marca que se vem à cabeça em determinada categoria. A marca líder de percepção popular.

⁸ Dados coletados em reportagem do site Globo Esporte (2009).

⁹ Dados coletados em matéria do site América na Rede (2010).

Parece ser possível concluir, a partir deste exemplo do America, que de nada adianta ter um bom plano de marketing esportivo, se não se tem uma gestão política adequada e profissionais capacitados para a execução deste. Além disso, torna-se bastante difícil a execução adequada de um plano de marketing esportivo, sendo esta a realidade da maioria dos clubes pequenos, quando não se tem alicerces para apoiá-lo, como o histórico ou os resultados expressivos dentro de campo, ou quando não se tem a quem direcioná-lo, pois a ausência de torcida corresponde à ausência de consumidores.

3.5 Fatores que refletem no valor das marcas

O site Futebol Finance, especializado em economia e finanças ligadas ao mundo do futebol, divulgou, em setembro de 2011, um balanço comparativo com o *ranking* das marcas mais valiosas entre os clubes brasileiros nos últimos três anos. A pesquisa, realizada pela empresa de auditoria e consultoria BDO RCS, leva em consideração os seguintes aspectos: dados financeiros dos clubes ao longo dos anos; dados coletados de pesquisas com torcedores para revelar variados aspectos, como, por exemplo o número de adeptos ao clube; dados de marketing esportivo; hábitos de consumo dos torcedores; e dados sociais e econômicos relativos ao mercado em que os clubes atuam.

Dessa forma, apresentam-se três pesquisas, conforme relacionado na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4: Balanço comparativo dos *rankings* dos clubes com a marca mais valiosa

Posição	1ª Pesquisa (2009)		2ª Pesquisa (2010)		3ª Pesquisa (2011)	
	2009	Valor (em milhões)	2010	Valor (em milhões)	2011	Valor (em milhões)
1	Flamengo	R\$ 568,1	Corinthians	R\$ 749,0	Corinthians	R\$ 867,0
2	Corinthians	R\$ 562,6	São Paulo	R\$ 659,8	Flamengo	R\$ 689,5
3	São Paulo	R\$ 551,9	Flamengo	R\$ 625,3	São Paulo	R\$ 664,2
4	Palmeiras	R\$ 419,6	Palmeiras	R\$ 444,1	Palmeiras	R\$ 452,9
5	Internacional	R\$ 230,9	Internacional	R\$ 268,7	Internacional	R\$ 277,9
6	Grêmio	R\$ 213,7	Grêmio	R\$ 222,8	Santos	R\$ 227,9
7	Cruzeiro	R\$ 138,9	Vasco	R\$ 156,5	Grêmio	R\$ 224,6
8	Santos	R\$ 135,1	Santos	R\$ 153,3	Vasco	R\$ 162,5
9	Vasco	R\$ 121,8	Cruzeiro	R\$ 139,6	Cruzeiro	R\$ 151,3
10	Fluminense	R\$ 108,5	Atlético-MG	R\$ 110,3	Atlético-MG	R\$ 150,5
11	Botafogo	R\$ 97,0	Fluminense	R\$ 104,2	Fluminense	R\$ 135,7
12	Atlético-MG	R\$ 92,0	Botafogo	R\$ 89,9	Botafogo	R\$ 90,7

Fonte: Futebol Finance (2011)

Estas três pesquisas levam em conta alguns aspectos de mensuração já citados, e apresentam dados que sugerem diversas informações quanto ao patrimônio de marca dos clubes brasileiros mais valiosos.

A partir deste balanço comparativo, e levando em consideração os critérios utilizados para a avaliação, os quais medem tanto graus de percepção do consumidor quanto a capacidade de gerar novos recursos a partir de um marketing bem executado, podem-se observar alguns aspectos que, aparentemente, contribuem para o entendimento, sobre como as ações ligadas aos produtos do clube acabam por influenciar o valor de suas marcas.

Observa-se ainda, tomando por base a Figura 2, que se segue, outro aspecto, que é a relação entre a marca e o tamanho da torcida, o que, por sua vez, também parece influenciar a posição no *ranking*. A situação pode ser observada a partir da pesquisa Lance-Ibope (2011) sobre as maiores torcidas do futebol nacional:

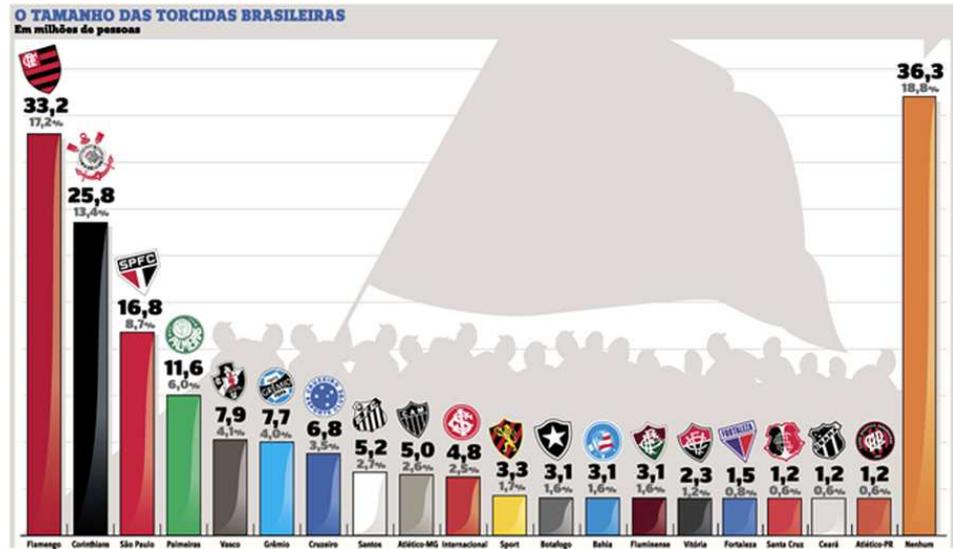


Figura 2: As maiores torcidas do Brasil em 2011

Fonte: Lance-Ibope (2011)

Comparando as informações da Tabela 4 com as da Figura 2, nota-se que entre os 12 clubes com a marca mais valiosa em 2011, somente o Fluminense não figura entre as 12 maiores torcidas do Brasil no mesmo ano. Verifica-se também, que, com a exceção do clube Internacional, a variação máxima entre as posições no *ranking* das duas pesquisas não é de mais do que três posições. Esta característica torna-se compreensível ao considerar-se o fato de que entre os fatores de mensuração das marcas dos clubes leva-se em conta a coleta de dados com torcedores e os hábitos de consumo dos mesmos. No entanto, a relação entre torcida e valor de marca torna-se relevante não somente pelo reflexo em um *ranking*, mas, também, porque os torcedores caracterizam-se como consumidores fiéis, e, portanto, são patrimônio do clube, e conseqüentemente, patrimônio da marca. Porém, o fator torcida, embora importante, não é o único que conta como determinante do valor de uma marca.

A partir da análise da Tabela 4, observa-se que, no ano de 2009, o líder do *ranking* era o Flamengo, o clube de maior torcida do Brasil, e, portanto, com grande apelo popular e capacidade de prospectar patrocinadores. Para completar, o clube foi o campeão brasileiro naquele ano, o que também ajudou a melhorar o valor de sua marca. Porém, em 2010, o clube não só foi ultrapassado pelo Corinthians no *ranking*, como também, caiu para a terceira posição. Em matéria publicada no site *Época Negócios* (2010) esta situação foi explicada da seguinte forma:

O Flamengo, prejudicado pelo desempenho de seu time e também pelo escândalo envolvendo o goleiro Bruno perdeu ainda mais uma posição, ficando em terceiro

lugar. O time da Gávea teve uma valorização de sua marca menor que seus concorrentes. Subiu de R\$ 568,1 milhões para R\$ 625,3 milhões.

Assim, o clube que era o atual campeão brasileiro à época, e do qual se esperava um desempenho no mínimo semelhante, amargou apenas a 14ª posição no campeonato na temporada de 2010. Além do mais, essa temporada coincidiu com o caso do goleiro Bruno, já citado, que acabou por gerar inúmeras associações negativas ao clube e um consequente desinteresse de possíveis patrocinadores na instituição. Porém, mesmo com problemas como este, o clube ainda possui uma marca muito forte nacionalmente, e já parece se recuperar, voltando para a segunda posição em 2011 e recolocando o São Paulo na terceira posição.

O São Paulo alcançou a segunda colocação em 2010. O clube, que figura em terceiro lugar nos *rankings* de 2009 e 2011 pareceu se aproveitar do declínio do Flamengo no respectivo ano. Porém, a manutenção entre as três primeiras posições não se dá por acaso. Novamente, pode-se levar em conta o fator torcida, uma vez que, segundo a Pesquisa Lance-Ibope (2011), o clube apresenta a terceira maior torcida do Brasil. Além disso, outras características, como a apresentada no site *Época Negócios* (2010), pareceram contribuir para esta situação: “o São Paulo que, segundo matéria publicada no jornal O Estado de S. Paulo, teve 20% de evolução em relação a 2009 e se beneficia do bom uso comercial de seu estádio, o Morumbi”. Essa característica exemplifica um trabalho do clube na busca por um aumento das formas de gerar lucros para a instituição, o que também entra na conta do valor da marca e ajuda a posicionar o clube em melhores posições no *ranking*.

Acredita-se que características como torcida, títulos e histórico, contribuam bastante para a valorização do patrimônio de uma marca. Porém, estas características, por si só, não são capazes de manter o clube constantemente em posições elevadas entre as marcas de futebol mais valiosas. Parece que, também, há uma necessidade de um trabalho da imagem do clube possibilitada por ações constantes de marketing esportivo.

Este parece ser o caso do Corinthians. É verdade que o clube possui a segunda maior torcida do Brasil (LANCE-IBOBE, 2011), e que também assumiu a primeira colocação do *ranking* das marcas no ano de 2010, o mesmo ano em que o clube completou 100 anos (fator histórico). No entanto, nestes dois últimos anos, para figurar na primeira posição do *ranking*, o clube não contou apenas com esses fatores. O departamento de marketing do Corinthians tem realizado ações constantes que possibilitam uma valorização cada vez maior da marca do clube em um espaço relativamente pequeno de tempo. Por exemplo, do ano de 2009 para 2010, o valor da sua marca saltou de R\$ 562,6 milhões para R\$ 749,0 milhões, e em 2011,

encontra-se em R\$ 867,0 milhões. Assim, em mais ou menos dois anos, o valor da marca Corinthians cresceu R\$ 304,4 milhões, no período observado. Ou seja, só em variação positiva o clube adquiriu mais do que o valor de marca de cada um dos clubes que figuram abaixo da quarta posição no *ranking*.

São essas ações de marketing esportivo realizadas pelos clubes o que se pretende estudar adiante, com a apresentação do exemplo do Corinthians. Irá se buscar o entendimento do porquê o clube possui uma marca tão forte no cenário mercadológico e esportivo atual.

3.6 O Sport Club Corinthians Paulista, um exemplo de marketing esportivo

No primeiro semestre de 2011, o diretor de marketing do clube Corinthians, Luis Paulo Rosenberg, em palestra proferida a alunos em um congresso sobre Publicidade e Propaganda, explicou como funciona o departamento de marketing dentro do clube.

Logo de início, Rosenberg identificou a importância de se trabalhar para um dos principais patrimônios do clube, a sua torcida. Assim, atender aos anseios dos torcedores é atender os desejos dos consumidores, é preocupar-se com quem compra os produtos do clube, com quem incentiva o time dentro de campo, com quem leva a instituição a adquirir determinado *status*, ou seja, preocupar-se com quem “consome” o clube.

Em seguida, o diretor de marketing listou três pré-condições para o sucesso do marketing esportivo em um clube:

1. **Legitimidade Política:** a instituição deve agir ética e racionalmente quanto aos atos e decisões políticas, questões como eleições e nomeações de cargo devem ser previamente estabelecidas no estatuto do clube.
2. **Blindagem do Futebol:** uma boa legalidade política é o que permite a blindagem. Decisões políticas não podem interferir nos departamentos responsáveis pela administração do futebol.
3. **Governança Profissionalizada:** o clube não pode ser administrado de forma amadora. Torcedores podem, e muitas vezes até devem, ocupar cargos administrativos, desde que sejam preparados profissional e tecnicamente para isso.

Essas pré-condições ligadas à gestão administrativa (independentemente do tipo) são consideradas por Rosenberg como básicas para se desenvolver um marketing esportivo de qualidade. Sem elas seria impossível atingir aos interesses reais do futebol dentro da instituição.

O departamento de marketing do Corinthians realiza uma série de ações que geram renda para a instituição, e que também ajudaram o clube a assumir, em 2010, a primeira posição no ranking das marcas mais valiosas mostrado anteriormente.

Rosenberg identifica algumas propriedades que já são tradicionais dos clubes, como os direitos de televisão, o material esportivo e o patrocínio no uniforme. Ele as identifica como “propriedades tradicionais”, porque as rendas que elas geram para a instituição são provenientes de ações que todo o clube costuma executar, não se tratando de formas alternativas na geração de receitas, mas nem por isso, menos importantes.

As “propriedades tradicionais” geram renda a partir do poder de negociação do departamento de marketing, que é facilitado pelo poder da marca Corinthians. Os patrocínios no uniforme do Corinthians cresceram bastante no período de dois anos (quando o clube aumentou o valor de sua marca) no que diz respeito ao valor da negociação de espaços de *merchandising*.

Em 2009, o clube renovou o contrato com a fornecedora de material esportivo Nike até 2014, e passou a receber uma quantia que varia de R\$ 15 a 20 milhões¹⁰ anuais, mais 18% dos *royalties* na venda de todo material esportivo, estabelecendo-se, assim, o maior acordo entre um clube e um fornecedor de material esportivo já existente no país.

O direito de transmissão televisiva é uma das rendas que mais cresceram recentemente no clube, “o novo acordo dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro com a TV Globo (2012-2015) injetou uma bela grana nos clubes (...) Junto com o Flamengo, o Corinthians lidera o *ranking* dos maiores valores fechados com a Globo” (PLACAR, 2011, p. 43).

Há também as formas de gerar renda como resultados de investimentos, tanto em curto quanto em longo prazo. No final de 2008, o Corinthians anunciou a contratação de Ronaldo, jogador com *status* de estrela, alcunha de “Fenômeno”, o maior artilheiro de todas as copas do mundo, ídolo do futebol nacional e internacional. Acontece que mesmo com um bom currículo, o jogador era um investimento de risco para os resultados dentro de campo, uma vez que estava sem jogar por muito tempo e bastante fora de forma. No entanto, o clube

¹⁰ As fontes pesquisadas, sites do Terra e do jornal Estadão, não chegam a um acordo quanto ao valor exato do acordo.

insistiu na contratação, com a certeza de que pelo menos os resultados mercadológicos seriam positivos. O departamento de marketing estava certo, e o trabalho de sua imagem resultou em grande retorno financeiro para o clube, pois atraiu muitos patrocinadores e ajudou a vender camisas. O resultado parece ser tão positivo que mesmo não sendo mais atleta, os retornos continuam, “Aposentado, o Fenômeno vende 40% a mais do que Messi (eleito pela FIFA o melhor jogador do mundo em 2009 e 2010)” (PLACAR, 2011, p. 46). Resultados assim, parecem mostrar que investimentos podem trazer retornos em curto prazo.

Nos investimentos em longo prazo, o clube fechou um contrato de construção para um estádio que será uma das sedes da Copa do Mundo de 2014. Movido por este fato, e através de constantes negociações, o clube conseguiu fechar parcerias com uma construtora particular, e também, com o governo da cidade de São Paulo que concederá incentivos fiscais ao estádio. Espera-se que o investimento gere um retorno muito grande para o clube, com renda da venda de ingressos e aluguéis das instalações do estádio, por exemplo.

Juntando-se às “propriedades tradicionais” de geração de renda, e aos investimentos em curto e em longo prazo, encontram-se o que Rosenberg chamou de “Abertura de novas frentes”, que nada mais são do que as formas e estratégias de aumentar a receita do clube através de fontes alternativas, ou não tradicionais. Rosenberg elencou algumas destas formas:

- Sócio-Torcedor: sistema em que os torcedores interessados podem pagar uma anuidade para o clube em troca de certas regalias, como ingressos garantidos para todos os jogos do clube. Atualmente (2011), o clube no Brasil com mais adeptos deste sistema é o Internacional.
- Lojas franqueadas: preocupação com a venda de franquias para a formação de lojas oficiais do clube. Estas encontram-se tanto em espaços físicos espalhados por todo Brasil, quanto em espaços virtuais, através da venda de produtos pela Internet. Os produtos visam atingir o público torcedor das diversas classes sociais, portanto, o intuito é que as lojas tenham tanto produtos mais caros quanto mais baratos.
- Licenciamentos exclusivos: a venda do uso da imagem da marca Corinthians através de contratos de exclusividade, por exemplo, em livros ou filmes.

- Preço dos ingressos: trata-se da venda de ingressos nos estádios, em que altos preços dividem espaço com pequenos preços. Trata-se de uma estratégia para atingir tanto o torcedor com poucos recursos, não o impedindo de consumir, como para atingir o torcedor com mais recursos financeiros, e que não se importa de pagar um valor mais alto para se localizar melhor dentro do estádio, além de que a venda para estes últimos geram uma renda maior para a instituição.
- Campanhas promocionais: o clube busca a realização de campanhas como forma de se promover. Em 2008, o clube realizou uma campanha com a foto dos torcedores nas camisas usadas em um jogo oficial. O espaço era vendido por R\$ 1 mil e no total comercializaram-se 400 espaços, todos vendidos. Ou seja, só nesta venda o clube faturou R\$ 400 mil, mais o retorno em mídia espontânea e o que foi arrecadado com a venda desta camisa comemorativa.
- Engajamento social: assim como se verifica em empresas comerciais, há uma tendência muito forte em preocupação social como fator de diferenciação da marca. Seguindo esta tendência, o clube pretende chamar a atenção para a sua marca através de ações ligadas à preocupação com temas sociais. Por diversas vezes, o clube entrou em campo com algum indicativo na camisa chamando a atenção para alguma política pública, ou algum ato de luto.

Assim, a combinação constante destas ações, estratégias, investimentos, usos de imagem parecem colaborar, não só para a geração de uma renda alta para o Corinthians, como também parecem ser fator fundamental para o alcance e manutenção do clube como marca mais valiosa em 2010 e 2011.

Além disso, a performance deste trabalho de marketing esportivo, parece ser tendência, não só para o clube analisado, mas para todas as organizações esportivas que ambicionem manter-se em grau competitivo elevado. Isto devido ao caráter integrado de todas as ações, visando à atuação nos mais variados setores, para angariar renda e atingir os anseios do torcedor.

3.7 O cenário futuro do mercado brasileiro

Não se pode prever o futuro e se ter certeza do que vai acontecer. No entanto, algumas evidências podem ser analisadas para se entender o momento atual do futebol brasileiro. Muito tem se falado na imprensa sobre a economia do país e sobre o bom período pelo qual ela tem passado. A imprensa esportiva, por sua vez, identifica e atribui a este momento econômico favorável do mercado do futebol brasileiro, o aumento do poderio financeiro dos clubes brasileiros.

De fato, nos últimos anos, o campeonato brasileiro tem contado com atletas consagrados internacionalmente, jogadores que já jogaram mais de uma copa do mundo. Essa volta para o Brasil dos atletas de renome, que muito cedo foram para Europa, pois lá se configurava o mercado principal do futebol mundial, parece sugerir uma mudança do cenário central do mercado deste esporte. Porém, independentemente de reconfiguração do cenário mundial do futebol, o que se faz importante destacar neste momento é a valorização das marcas dos clubes com a vinda destes atletas que são ídolos. Estes atraem cada vez mais patrocínios e agregam valor a marca do clube, em nível mundial. O poderio econômico das organizações esportivas nacionais fica bem evidenciado quando, em reportagem da revista Placar de setembro de 2011, esta apresenta um cálculo para mostrar que alguns jogadores com status de ídolo que retornaram ao Brasil estão ganhando mais do que ganhariam se permanecessem na Europa.

O poder financeiro dos clubes, apresenta, ainda, outra característica importante, que é a capacidade de sustentar por mais tempo ídolos jovens que possuem o status de promessa, impedindo que estes saiam do país prematuramente, possibilitando, assim, um amadurecimento do atleta antes que este se depare com outra cultura, e agregando ainda mais valor para a marca.

A revista Placar (2011, p. 47) elenca algumas estatísticas para tentar representar a situação dos clubes brasileiros:

Quadro 5: O avanço do futebol brasileiro

<p>O Brasil compra mais – Em 2010, os clubes brasileiros investiram 63% a mais em contratação de jogadores do que em 2009. Enquanto isso, o investimento europeu em contratações caiu em 29%. (PRIME TIME SPORT)</p>
<p>O Brasil exporta menos – 15% foi a participação média da venda de jogadores nas receitas dos clubes brasileiros em 2010. Em 2007 as vendas de jogadores representavam 37% (BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES).</p>
<p>Cada vez mais grana – 2,18 bilhões de reais foi o quanto movimentou o mercado do futebol brasileiro em 2010. Enquanto em 2003 foi movimentado apenas 805 milhões (BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES).</p>
<p>O terceiro nas camisas – O Brasil foi o terceiro no <i>ranking</i> de patrocínio em camisas por campeonatos em 2010, com 105 milhões de euros. Só perdeu para Inglaterra e Alemanha, primeiro e segundo, respectivamente. (SPORT UND MARKT)</p>

Fonte: Placar (2011)

A partir do quadro, é possível se perceber uma real evolução do mercado brasileiro do futebol e de uma possível consolidação das marcas dos clubes, os quais compram mais jogadores, pois estão mais poderosos financeiramente. Um dos motivos foi o grande investimento em patrocínio no mercado do futebol nacional, como evidenciado no crescimento que o levou ao terceiro lugar no *ranking* mundial de patrocínio em camisas de futebol. Além disso, ainda tem o fato de os clubes estarem vendendo menos jogadores, pois suas marcas estão mais caras, e conseqüentemente, seus produtos.

Assim, pode-se notar uma evolução quanto à valorização das marcas dos clubes, e quanto ao mercado como um todo. Porém, ainda é muito cedo para identificar o mercado do futebol brasileiro, como possível novo mercado principal do esporte, uma vez que o mercado é mutável, e por isso, incerto.

No entanto, ainda que o cenário do futebol nacional não venha a se configurar como mercado principal do mundo da bola. Este parece estar se apresentado como uma boa alternativa de oportunidades para os clubes investirem e se reestruturarem.

4. Metodologia

A pesquisa científica é uma forma de conhecimento que busca um ou mais entendimentos para determinado problema. A procura por respostas é o que move inicialmente o pesquisador, no entanto, este deve estar consciente de que na ciência não existe verdade absoluta. Portanto, a ciência não progride através de dogmas, mas sim, por meio de pensamentos construídos cientificamente; em que estes estão abertos à refutação, para que sejam novamente reconstruídos.

Diversos autores já abordaram o caráter refutável da ciência, como Gaston Bachelard (1996, p. 21), “o homem movido pelo espírito científico deseja saber, mas para, imediatamente, melhor questionar”, ou Ramón y Cajal (1979, p.10), “Poucos serão os que, havendo inaugurado com alguma felicidade suas explorações científicas, não se tenham visto obrigados a quebrar, e diminuir alguma coisa”.

Talvez, mais clara ainda seja a explanação de Hegenberg (1973, p. 33) sobre como se comportam as respostas no âmbito científico:

A solução, provisória, submete-se a novas críticas e o progresso resulta de análises das explicações inadequadas, em busca de soluções sucessivamente mais satisfatórias (...) uma nova proposta surge, contornando as deficiências da anterior e condensando os resultados.

Mais adiante, Hegenberg (1973, p. 38) prossegue e acrescenta a ideia de que a ciência se posiciona em âmbito contrário ao dos dogmas, sendo isto o que permite o progresso da mesma, pois esta caminha em torno de uma crítica constante, e não de uma verdade absoluta:

A ciência não procura resultados definitivos. As afirmações irrefutáveis não fazem parte da ciência, mas dos mitos. (...) O progresso da ciência deve-se, em grande parte, ao fato de que ela propõe soluções específicas para questões específicas, submetendo-as, sem cessar, ao crivo da crítica. A crítica gera o progresso. A “verdade inabalável” gera estagnação.

Portanto, pode-se observar que a pesquisa científica é uma forma de entender determinado problema, que se diferencia das demais formas de entendimento, como a opinião,

senso comum, pré-conceitos e dogmas, por não censurar o questionamento, mas sim incentivá-lo; “o que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como sua característica fundamental a verificabilidade” (GIL, 1999, p. 26).

No entanto, o simples ato de se questionar não significa a construção de um saber científico, uma vez que pode-se questionar tudo, de diversas maneiras e partindo dos mais variados lugares. A diferença está no lugar de onde parte e na forma como se põe este questionamento. Assim, não se faz ciência partindo de lugares como o senso comum e a opinião, estes, no máximo, servem como a faísca inicial para ignição da construção de um pensamento. Da mesma forma, é preciso que o pesquisador siga determinados modos de conduta em sua pesquisa científica para que esta seja aceita como tal, a argumentação, e os métodos utilizados para corroborá-la, não podem se apresentar de qualquer maneira. Isto é o que parece defender Kaplan (1975, p. 6) quando afirma que “cada uma das disciplinas elabora padrões de competência profissional a que seus cultores devem submeter-se. (...) Estudos de casos, experimentos, hipóteses, teorias – tudo precisa atender a certas condições para que seja levado a sério pela ciência”.

Antonio Carlos Gil (1999, p. 26) expõe mais diretamente o fato: “Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”.

Assim, o método serve tanto para possibilitar a identificação de um trabalho científico como tal, como para que o próprio pesquisador possa se orientar na sua busca e construção do pensamento. Mills (1975, p.133) identifica essas duas características do método quando afirma:

O “método” relaciona-se, em primeiro lugar, com a forma de perguntar e responder, com alguma segurança de que as respostas serão mais ou menos duráveis. (...) Dominar o método e a teoria é tornar-se um pensador consciente de si, um homem que trabalha e tem consciência das suposições e implicações do que pretende fazer.

Gil (1999, p. 26), também, separa essas duas características dividindo-as da seguinte forma: “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Esta é a importância da metodologia, permitir que se entenda como o pesquisador chegou a determinado resultado. Como o seu pensamento caótico e disforme foi se construindo, a partir de uma teoria baseada em uma coleta de dados, de uma observação, e do próprio quadro referencial pessoal, até materializar-se em uma forma de linguagem, seja esta sonora, visual e/ou auditiva, no caso de um produto, ou escrita, no caso de uma monografia.

Portanto, neste trabalho almeja-se construir um pensamento que sirva de solução, não uma solução definitiva à luz de todos os questionamentos que possam surgir de outros pesquisadores, mas sim, um entendimento para determinada dúvida guiada pelo problema da pesquisa. Pretende-se, ainda, que este pensamento seja constituído de uma base teórica, para que a pesquisa não pareça crua e surgida do nada, e também, de uma metodologia, orientadora do processo.

4.1 A escolha do método de raciocínio

Como citado anteriormente, o método apresenta uma funcionalidade dupla que, resumidamente, pode ser definida como o que identifica e o que guia um trabalho científico. Ainda abordando a complexidade do termo, o método apresenta outra classificação, não tão aproximada à funcionalidade, mas sim, ligada a sua aplicação. Esta classificação divide o termo em dois grupos, Lakatos (1991, p. 106), de forma abrangente, divide o termo em “método” e “métodos” e logo em seguida explica a diferença:

Método e métodos situam-se em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam. (...) o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. Assim teríamos, em primeiro lugar, o método de abordagem (...) por sua vez, os métodos de procedimento seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas. Dir-se-ia até serem técnicas que, pelo uso mais abrangente, se erigiram em métodos.

O que se pode inferir desta explicação é uma divisão do termo método em dois vieses: o primeiro, que pretende entender a coerência dos raciocínios e ideias abordadas na pesquisa,

e o segundo que torna compreensível o uso das técnicas utilizadas. Gil (1999, p.26), também, faz essa separação aproximando sua proposta da de Lakatos: “os métodos são classificados em dois grandes grupos: o dos que proporcionam as bases lógicas da investigação científica e o dos que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados”.

Nesta parte, o que se pretende abordar é o caráter primeiro do termo método, seja o “método de abordagem” de Lakatos ou o “método que proporciona a base lógica da investigação” de Gil, a proposta é apresentar que método pertencente a esta categoria da classificação foi escolhido. O caráter segundo da nomenclatura, que diz respeito aos procedimentos técnicos, tais como o tipo de pesquisa e a coleta de dados, será abordado mais adiante, quando serão expostos quais destes procedimentos foram utilizados para a construção da pesquisa.

Assim, o método escolhido para esta pesquisa foi o método dedutivo, pois este parte de uma lei, de uma conclusão, de uma teoria para tentar se explicar uma ideia. Lakatos (1991, p. 106) define: “método dedutivo – que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente)”. Ou seja, a dedução parte de uma evidência, uma questão mais geral, e desmembra-se em particularidades (premissas), em que acredita-se serem verdadeiras, para que estas formem o argumento que explique a conclusão, sendo esta conclusão uma confirmação da evidência ou uma previsão de futuras premissas, os “fenômenos particulares”.

Salmon (1971, p. 30) explica que:

O argumento, como todos os argumentos dedutivos corretos, enuncia de modo explícito o que já estava nas premissas. (...) A conclusão deve ser verdadeira quando as premissas são verdadeiras porque a conclusão, a rigor, nada mais diz que as premissas (...) Se um argumento dedutivo é logicamente correto, as premissas sustentam de modo completo a conclusão; em outras, palavras, a conclusão não pode ser falsa quando as premissas são verdadeiras. Se um argumento dedutivo é logicamente incorreto, as premissas não sustentam, de modo algum, a conclusão.

Esta é a característica buscada ao longo deste trabalho: apresentar uma evidência e chegar a uma conclusão que se sustente através das premissas (os fenômenos particulares). Por exemplo, ao apresentar a evidência de que as ações de marketing esportivo parecem aumentar o valor da marca de um clube, essas ações foram desmembradas, através de

explicações teóricas e apresentação de casos reais, para que se pudesse concluir se isto se caracteriza como verdade ou não.

4.2 A escolha das técnicas.

Antes de explicar as técnicas ou método, caso queira se atribuir este significado a palavra, é importante mostrar o que alguns autores apontam sobre a escolha destes. Para Lucia Santaella (2001, p. 186):

Na etapa da metodologia, é fundamental que o pesquisador esteja consciente do tipo de pesquisa que está realizando, pois desse tipo dependerão os regramentos metodológicos a serem utilizados. A melhor pesquisa não é aquela que mais se aproxima dos métodos das ciências naturais, mas sim aquela cujo método é mais adaptado ao seu objeto.

Assim, Santaella mostra que o pesquisador deve estar consciente sobre os métodos, sobre o tipo de pesquisa que está utilizando, pois é este que permite o desenvolvimento do trabalho no sentido de como fazer. Santaella ainda aponta o objeto de pesquisa como principal definidor do método. Gil (1999, p. 65) aponta, além do objeto, outros fatores determinantes na escolha dos procedimentos técnicos adotados, principalmente no que se refere à escolha dos instrumentos de coleta de dados, no trabalho científico: “surge grande variedade de delineamento próprio, peculiar, determinado pelo objeto de investigação, pela dificuldade na obtenção dos dados, pelo nível de precisão exigido e pelos recursos materiais de que dispõe o pesquisador”.

Desta forma, Gil mostra que vários fatores são considerados na escolha de um método, podendo ser o objeto de pesquisa o fator fundamental, mas não o único. Nesta monografia, alguns fatores, como tempo, distância das “fontes vivas” e recursos financeiros, caracterizaram-se como dificuldade, e acabaram por determinar, também, as escolhas dos procedimentos técnicos de pesquisa.

Além disso, os procedimentos técnicos não são únicos e excludentes, podendo até se somarem, pois,

(...) nem sempre um método é adotado rigorosa ou exclusivamente numa investigação. Com frequência dois ou mais métodos são combinados. Isto porque nem sempre um único método é suficiente para orientar todos os procedimentos a serem desenvolvidos ao longo da investigação (GIL, 1999, p. 33).

Com isso, observa-se que, por mais que se tenha um tipo de pesquisa que sirva como guia principal da investigação, a mesma, provavelmente, será incorporada, também, por elementos de outros tipos de pesquisa.

À luz do que foi falado, portanto, define-se este trabalho como uma Pesquisa Exploratória e Descritiva. Gil (1999, p. 42) conceitua pesquisa como: “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos”. Portanto, estes dois tipos de pesquisa que caracterizam esse trabalho remetem à pesquisa científica, por se fundamentarem em métodos aceitos no âmbito da ciência.

A pesquisa exploratória serve como ponto inicial dentro de uma investigação, pois é mediante o seu “uso” que o pesquisador pode situar-se dentro do tema, “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (...) muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla” (GIL, 1999, p. 43). Outra característica da pesquisa exploratória é o fato de que ela proporciona uma melhor construção do objeto, como evidencia Gil (1999, p. 43): “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos”. Esta característica foi muito importante no trabalho, pois inicialmente não se sabia direito como funcionava o uso das marcas nos clubes de futebol, dificultando até mesmo a construção do objeto. Após uma pesquisa exploratória, foi possível entender melhor o funcionamento da relação marcas/clubes, possibilitando, assim, um esclarecimento sobre o tema, e conseqüentemente seu objeto.

O trabalho, também, apresenta características de pesquisa descritiva, que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis” (GIL, 1999, p. 43). Assim, uma vez situado dentro do assunto (através da pesquisa exploratória) e embasado teoricamente, tornou-se possível no trabalho a descrição de fenômenos, como a torcida influencia o valor de uma marca esportiva; e a descrição da relação entre as variáveis, qual a relação entre fatores como atletas, campanhas promocionais, torcidas, títulos, e a percepção do consumidor esportivo.

Quanto aos instrumentos do fazer científico, Santaella (2001, p. 187) afirma: “Tanto quanto qualquer outra, a pesquisa teórica também depende de uma grande coleta de dados, com a diferença de que estes dados são ideias, conceitos, categorias que têm de ser manipuladas técnica, criativamente e, sobretudo, metodologicamente”. Gil (1999, p. 64), por sua vez, apresenta um conceito de delineamento da pesquisa, mais complexo quanto à teoria, mas que envolve o mesmo assunto, e que segundo ele é:

(...) a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para investigação.
(...) o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Assim, Gil apresenta este conceito para abordar as características mais estritamente ligadas à técnica científica, aos instrumentos, ele afirma que o delineamento envolve até mesmo a diagramação de uma pesquisa, porém, o que torna o delineamento mais identificável é o seu método de coleta de dados. Gil (1999, p. 65) elenca algumas formas de pesquisa caracterizadas como métodos de coleta de dados. Para esta monografia, no entanto, são importantes duas, que foram as usadas no desenvolver da mesma: a pesquisa bibliográfica e a documental.

Ambas se parecem bastante, sendo a principal diferença o caráter analítico da primeira, enquanto a segunda ainda não passou por um crivo mais analítico. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p. 65). Ou seja, as fontes já passaram por uma análise prévia que se aproxima totalmente, quando não, mais perto da ciência do que as fontes da pesquisa documental, que, segundo Gil (1999, p. 66):

(...) vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (...) Existem de um lado os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Do outro lado existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

A vantagem destas formas de pesquisa está no fato de possibilitarem “ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço” (GIL, 1999, p. 65). Assim, Gil não só apresenta a vantagem destes tipos de pesquisa, mas também identifica, no final, a questão de que às vezes eles se fazem necessários. O autor afirma ainda que: “Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas” (GIL, 1999, p. 65).

Este é o caso da pesquisa em questão (acrescentando-se, também, ao método da pesquisa bibliográfica, o de pesquisa documental), pois, como citado por Gil, cada um destes métodos de coleta “se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço”. Novamente volta-se para o problema já apresentado anteriormente: questões como tempo, distância e recursos financeiros, que não permitem uma pesquisa com outras formas de coleta de dados que possam responder ao problema de pesquisa.

5. Análise e Discussão

A partir do que foi estudado e observado, e através de um embasamento teórico, pode-se analisar alguns fatos, teorias, conceitos, e alguns fenômenos, os quais pretende-se, agora, discutir. Para tanto, serão retomados os objetivos específicos, apenas como meio de orientar e guiar a análise e a discussão dos assuntos previamente estudados.

5.1 Interpretações dos dados de acordo com os Objetivos Específicos

- Verificar se o trabalho da imagem da marca é bom ou ruim para o clube.

Ao longo da pesquisa, percebeu-se que é bastante difícil definir o que é bom ou ruim, principalmente quando se trata do conceito de marca. Isto porque observou-se na Fundamentação Teórica que marca não está diretamente relacionada com o vocábulo “ser” e, sim, com a palavra “perceber”.

O mesmo se aplica às marcas nos clubes de futebol, que são percebidas como um todo. A instituição e sua respectiva marca acabam por se confundir na mente dos consumidores do esporte como uma coisa única. Partindo deste princípio, o consumidor pode encarar a marca de um clube como algo bom ou ruim. Torcedores de uma equipe rival, provavelmente, perceberão a marca do clube como algo ruim, uma vez que estes são adversários, e dificilmente a perceberão de forma positiva.

Outras vezes, esta percepção se dá de acordo com o desempenho do produto, no caso, o time de futebol, e com seus resultados dentro de campo. Resultados expressivos em campeonatos associam a marca a algo bom, e resultados negativos a algo ruim. Sendo que o caminho inverso, também é válido, marcas percebidas como boas apresentam maior potencial de gerar equipes boas, pois, também, possuem boa capacidade de gerar fontes de renda diversas e negociar valores maiores.

Assim, dependendo do ponto de análise, a marca pode ser enxergada como boa ou ruim. O trabalho da imagem desta pelos clubes, porém, visa mais à ótica mercadológica e competitiva do esporte, em detrimento da ótica da rivalidade. Por esta razão, parece que o

trabalho da imagem de uma marca dentro de um clube de futebol acaba por apresentar mais características boas do que ruins.

Uma vez assumindo que a função do trabalho da imagem é tentar criar uma percepção positiva da marca na mente dos consumidores, ele visa uma percepção boa desta, com o intuito de torná-la forte. Uma marca forte, por sua vez, colabora com a instituição, pois possibilita, entre outras coisas, a atração de fontes de renda variadas e bons resultados no meio esportivo, através da formação de boas equipes.

- Identificar vantagens e/ou desvantagens competitivas da exploração da marca de um clube no cenário esportivo.

O trabalho da imagem de uma marca parece representar uma característica boa para o clube no que diz respeito ao mercado em que este se insere e, também, ao âmbito esportivo da competição.

Acontece que, neste caso, os dois cenários, apesar de distintos, se completam e um acaba por influenciar ao outro. A exploração de uma marca, através de ações de marketing, acarreta vantagens mercadológicas. No sentido financeiro, possibilita o aumento da receita do clube através de ações que valorizem novas formas de ganho através da imagem deste ou de seus produtos particularmente. No sentido das negociações no cenário de mercado, o aumento de receita possibilita, entre outras coisas, a contratação de bons atletas, que por sua vez, acabam por gerar vantagens no cenário esportivo.

Em relação a esse cenário, um time com bons atletas possui grande chance de ganhar títulos. O ganho de títulos é um dos fatores que atraem torcedores para o clube, e um grande número de torcedores, acarreta apelo popular, o que acaba por atrair, também, mais patrocinadores, que querem divulgar suas marcas para a maior quantidade possível de pessoas. Assim, nota-se a influência do cenário esportivo sobre o mercadológico e vice-versa.

Outros fatores, ainda, podem ser ressaltados como vantagens da exploração de uma marca. Por exemplo, um grande potencial financeiro, a capacidade de gerar rendas altas, hábitos dos torcedores, ou seja, características que podem ser conseguidas através de ações de marketing esportivo, são alguns dos fatores que influenciam em um valor de marca alto. Um grande valor de marca, por si só, já gera algumas vantagens, como: a vinda de mais patrocinadores; a vinda de jogadores que desejam jogar em times de nome; maior capacidade de negociação de contratos entre clube e terceiros.

No entanto, a exploração da imagem do clube e de seus produtos, também pode acarretar desvantagens competitivas. Trabalhar uma marca significa uma forma de investimento, e como toda forma de investimento, está sujeita a perdas. Por exemplo, ações de marketing mal realizadas podem gerar perdas, ao mesmo tempo que geram ganhos. Isto acontece porque os cenários (mercadológico e esportivo), embora se confundam, também se distinguem. Apenas para ilustrar, é mais ou menos uma situação em que o clube, através de uma ação de marketing, resolva contratar os melhores jogadores de futebol do mundo, só que devido a um erro de planejamento, esses atletas sejam todos atacantes. Assim, é certo que o time poderá ganhar muito dinheiro, por exemplo, com a venda de camisas. Porém, é bem provável, que o time não apresente bons resultados em campo, pois, o excesso de atacantes deixa o time carente em outras posições e este não ganha conjunto, o que provavelmente frustraria os torcedores (e consumidores) na questão dos títulos.

Outras desvantagens podem ocorrer, também, com fatores não controláveis ou não esperados, como quando da exploração de uma imagem do atleta, e este acaba por se envolver em assuntos polêmicos que ferem a opinião pública, e atraem desvalorização para a marca do clube.

- Investigar como o trabalho da imagem se diferencia em clubes “grandes” e “pequenos”.

Basicamente, como abordado no Aprofundamento do Tema, os fatores que determinam a grandeza de um clube são a história, a torcida e os títulos e a respectiva relação entre estes. O trabalho de imagem não é privilégio dos clubes grandes ou pequenos. Ambos podem fazer uso de sua marca, e quando o fazem, os fatores determinantes de grandeza influenciam bastante, tendo grande participação no caráter de sucesso da exploração de suas respectivas marcas.

Os clubes percebidos como grandes exercem enorme superioridade de marca, se comparados aos clubes de menor porte. Isto porque os determinantes de grandeza influenciam muito ao se trabalhar com a marca, tanto no cenário mercadológico quanto no esportivo competitivo.

Quanto mais torcida, mais tradicional, e com títulos em competições do passado e presente, maior será um clube, e conseqüentemente maior será o valor de sua marca percebida. Caracterizando a equipe com um produto, pode ser feita a seguinte comparação: um time antigo é como se fosse um produto tradicional, já conhecido e respeitado no mercado

em que atua; um time vencedor que ganha muitos títulos, é um produto que exprime qualidade; e um time com muita torcida, é um produto que possui consumidores.

Sendo assim, esses fatores determinam não só o caráter de grandeza, mas o valor da marca de um clube. É por isso que os clubes pequenos possuem marcas sem muitas expressões, com valor baixo e sem capacidade de gerar muitos recursos para a instituição, pois há ausência destes três fatores ou pelo menos da maioria deles. Alguns desses clubes até conseguem gerar alguma renda a partir do fator tradição, porém, não o suficiente para classificá-los como grandes, mas, no máximo, para exprimir um pequeno valor de superioridade em relação a outros times menores.

- Analisar as vantagens que os clubes grandes levam sobre os clubes pequenos, na forma do trabalho de sua marca.

A vantagem competitiva principal que um clube grande possui sobre um clube pequeno, no que diz respeito à exploração da marca, está no *brand equity*, ou seja, no patrimônio de sua marca.

Os clubes grandes possuem uma boa capacidade de gerar recursos a partir de suas marcas se estas forem bem administradas. Os clubes pequenos, por sua vez, por melhor que seja a gestão, possuem um valor de marca baixo, o que dificulta bastante o processo de gerar renda a partir da sua marca. Isto porque clubes com pouca torcida, por exemplo, não atraem investimentos altos de patrocinadores, o que dificulta a contratação de bons atletas ou o investimento em categorias de base para formá-los. Sem bons atletas torna-se difícil se montar um bom time, e sem um bom time é improvável a conquista de títulos. Assim, nota-se a dificuldade para os clubes pequenos em sair deste ciclo contínuo.

A situação fica ainda mais difícil para os clubes deste porte no Brasil, pois, medidas que buscam igualar a competitividade esportiva entre grandes e pequenos são desfavorecidas pela competitividade mercadológica. É o caso da venda dos direitos de transmissão de imagem para a televisão, em que diferentemente do modelo inglês (distribuição deste tipo renda sem grandes disparidades), no Brasil, a quantia de repasse ao clube é negociado diretamente com este.

Este é apenas um exemplo das desvantagens que os clubes pequenos possuem em relação aos clubes grandes. Estes seguem o ciclo oposto dos primeiros na relação mercadológica e competitiva esportiva. A maior facilidade de entrar dinheiro nos clubes

grandes, através da exploração de uma marca já forte, possibilita o investimento em setores, que em tese, trarão bons resultados competitivos no esporte.

Assim, o que se enxerga é uma dificuldade muito grande de clubes pequenos deixarem de ser pequenos e tornarem-se grandes. Para estes, a exploração de suas marcas não tem se caracterizado em alternativa de crescimento, uma vez que o baixo valor da mesma não tem expressão no mercado e, portanto, atrai pouca ou quase nenhuma renda, variando de acordo com o clube. Sem contar, que a ausência de torcida para a instituição caracteriza-se em ausência de consumidor dos produtos do clube.

- Verificar se a sobrevivência destas instituições depende do trabalho da imagem.

Novamente, precisa-se fazer uma separação sobre o que se entende em relação à sobrevivência das instituições. É preciso saber qual dos dois cenários aqui identificados (mercadológico ou esportivo) a mesma permeia, ou ainda, se permeia os dois cenários ao mesmo tempo.

Por exemplo, uma instituição que caracteriza-se apenas na figura de um time de futebol amador pode sobreviver durante anos sem trabalhar a sua marca. Isto acontece porque o time permeia apenas o cenário esportivo e não tem um caráter mercadológico. Não há contratação de jogadores, os atletas são os próprios membros da instituição, a figura de jogadores, técnico, presidente, conselho esportivo e fundadores, acabam por se confundir. O time existe mais como um ideal de diversão e paixão que pode ser passado de geração para geração, os membros são os próprios financiadores das despesas da equipe, normalmente não há injeção de dinheiro externa. Assim, o time permeia o cenário esportivo, mas suas ambições competitivas não se concretizam ao nível profissional, o que não exige um envolvimento mercadológico pesado, e conseqüentemente, um trabalho de imagem do mesmo a fim de gerar mais renda ou buscar mais membros não se faz necessário.

Já em uma instituição que permeia somente o cenário mercadológico, e caracteriza-se em clube apenas como espaço físico para sócios, sem possuir equipes em competições profissionais, parece ser mais difícil a sobrevivência sem um trabalho de imagem da marca, ainda que pequeno. Isto porque o clube necessita de renda para manter suas instalações funcionando, e, portanto, precisa atrair sócios que paguem títulos e gerem receita para o mesmo. Em alguns casos, o clube existe sem a preocupação de gerar lucros, é mais ou menos uma situação em que moradores de uma região criam a instituição apenas como um lugar de

convivência e diversão local. Nesse caso, o trabalho de imagem é muito baixo, ou quase inexistente. No entanto, ainda existe a necessidade de que alguma renda entre, para manter as dependências da instituição funcionando. Em outros casos, há a intenção de lucro. Nestes, o trabalho da imagem do clube é necessário para que ele seja percebido como um bom lugar para se frequentar e ganhe nome, ainda que em caráter local, onde se situa. Contudo, um clube que possua esse anseio como objetivo principal, não é visto como uma instituição esportiva, e sim como uma empresa comercial.

Ao se aproximar mais do objeto de pesquisa, os clubes que se caracterizam como instituições que permeiam tanto o cenário mercadológico como o esportivo, e portanto, que possuem equipes profissionais de futebol, identifica-se uma tendência cada vez maior em um trabalho constante de exploração da imagem da instituição, pelo menos entre as que ambicionam manter-se entre as marcas mais valiosas e/ou entre as equipes mais vitoriosas.

Não se acredita, portanto, na manutenção de instituições de grande porte, que anseiam por ideais vencedores, tanto do ponto de vista de mercado quanto do ponto de vista do esporte, sem um trabalho de exploração de marca. Uma vez que a relação com a marca, patrimônio inerente ao clube, encontra-se presente em quase todos os aspectos financeiros e esportivos. Ao vender camisas oficiais, já se está trabalhando a marca, ao montar times competitivos está não só se preocupando com o título, mas com uma imagem que o clube tem a zelar.

6. Conclusões e Recomendações

6.1 Conclusões

Tendo a presente pesquisa como base, foi possível se observar como se aplica o conceito de marca para um clube de futebol. Primeiramente, é importante frisar que os clubes de futebol não optam por ser ou não ser uma marca, esta é inata ao clube. A marca é patrimônio inerente à instituição, independentemente da decisão de se trabalhá-la ou deixá-la em segundo plano.

Portanto, o que se observa é que não há um momento certo em que o clube transfigura o seu nome em uma marca. Acredita-se que esta transformação nunca tenha existido, pois confunde-se com a própria fundação da instituição, e, portanto a relação clube/marca sempre esteve presente. Contudo, a sensação é que esta aparente transformação esteja ocorrendo, quando na verdade, só está mais perceptível. Isto, porque os clubes passaram a envolver-se cada vez mais a fundo dentro do mercado comercial, trazendo este para dentro do cenário esportivo.

Verificou-se que estes dois cenários, o mercadológico comercial e o esportivo competitivo, se confundem dentro da gestão de um clube de futebol, uma vez que o trânsito por eles é constante e inevitável. Observou-se, também, que estes cenários se influenciam mutuamente, pois ações realizadas em um deles podem causar ganhos ou perdas no outro. Além disso, ainda, há a questão da sobrevivência, de manter-se em nível competitivo alto diante da concorrência.

O cenário mercadológico exige uma capacidade financeira. Cria-se no clube a necessidade de gerar grandes receitas, a partir de parcerias ou recursos próprios, para que este possa se manter nos mais variados aspectos, como contratação de jogadores, pagamento de salários, manutenção das instalações, e ainda empreender novos projetos e investimentos que busquem ampliar esta receita.

O cenário esportivo exige a competitividade no esporte. Cria-se no clube a necessidade de ganhar campeonatos, ou de pelo menos, manter-se bem colocado, para que a instituição desperte o interesse dos novos torcedores, e conseqüentemente novos consumidores, para o seu produto, o futebol. A manutenção deste caráter competitivo também é importante para que o torcedor mais antigo sintá-se agrado. Uma vez que este já possui a

fidelidade com o produto, e o consome até nos maus momentos, espera-se, portanto, que o consumo aumente nos bons momentos.

São as exigências para a sobrevivência em cada um destes cenários, que movem os clubes no sentido de uso das suas marcas como forma de gerar benefícios para os mesmos. Assim, identificou-se o uso da marca pela instituição de basicamente de duas formas: através da negociação de seus produtos, como nas transações de atletas e nas vendas de espaço de *merchandising* no material esportivo do clube para patrocinadores; e através da venda direta de sua imagem, como nos licenciamentos e franquias da marca.

No entanto, para que este trabalho ligado à exploração da marca possa dar certo, é preciso que a instituição execute ações de marketing esportivo para controle, distribuição, venda e negociação de seus produtos, assim como, para a busca de novos recursos geradores de renda.

Por isso, encontra-se cada vez mais atuante no dia a dia dos clubes, a presença de um departamento de marketing, responsável por controlar ações de desenvolvimento para a instituição e identificar novas maneiras de capacitar recursos para o clube, sempre visando o bom desempenho no cenário mercadológico e esportivo.

Observou-se, ainda, que a participação destes profissionais, cada vez mais bem preparados, é essencial para um bom desempenho de exploração da imagem de um clube. Esse bom desempenho no uso da imagem, associado a outros fatores como o histórico do clube, a conquista de títulos, e principalmente o tamanho da torcida, são as características que parecem possibilitar a construção de marcas fortes.

A importância de ser um clube percebido como de marca forte em nível nacional se dá por alguns aspectos. O primeiro reside no fato de que ter uma marca forte confunde-se com o conceito de time “grande” e “pequeno” adotado popularmente para designar clubes com grande potencial financeiro e esportivo. Outro aspecto, é que possuir marcas fortes significa maior capacidade de capacitar recursos, pois facilita os processos de negociação e venda dos produtos do clube.

Identifica-se, ainda, um fator que conta bastante para um alto valor de patrimônio de uma marca esportiva, a torcida. Portanto, o trabalho de imagem dentro do clube, também, se faz como forma de angariar torcida, ainda que este trabalho não seja percebido pela última. Este fator apresenta característica mutável entre os cenários, ora se estabelecendo dentro do cenário mercadológico, quando o torcedor se comporta como consumidor financeiro, ora se estabelecendo no cenário esportivo, quando se comporta como consumidor de futebol,

incentivando o time ou exprimindo suas emoções de acordo com o desempenho da equipe, tornando-se, assim, a torcida, item bastante importante para uma boa percepção de marca.

Por final, pode-se concluir que o trabalho de exploração de uma marca dentro do clube, torna-se ação extremamente importante na busca pelo sucesso no cenário de mercado e no cenário esportivo, em que, no primeiro tenta-se sempre a arrecadação do maior número de receita, e no segundo, as conquistas dentro de campo, caracterizando-se, assim, o caráter dúbio de um clube de futebol, a convivência entre um lado comercial e esportivo.

6.2 Recomendações

A quem interessar um estudo próximo ao tema desta pesquisa e desejar aprofundá-lo mais, ou ainda, apenas apresentar novos aspectos, recomenda-se o estudo dos tipos de gestão administrativa nos clubes esportivos. Para que se possa entender como se diferenciam os usos, aplicações, e a importância que se dá as marcas em cada tipo de gestão dentro de um clube de futebol. Por exemplo, a diferença entre o uso da marca em um clube-empresa e em um clube caracterizado como associação sem fins lucrativos.

Seguindo a linha do aprofundamento maior no objeto de estudo, e levando-se em conta que esta pesquisa enfoca o futebol basicamente através de uma lógica racional, indicando aspectos mais sociais no que se refere à relação clube/torcida, recomenda-se, então, o estudo de fatores psicológicos. Por exemplo, fatores ligados ao sentimento de paixão no esporte, ou como a paixão pelo futebol leva os torcedores a criar fidelidade com um clube.

Sugere-se para quem deseja ter o futebol como universo de pesquisa, uma curiosidade e interesse constante sobre o tema. A pesquisa em fontes documentais e bibliográfica se faz de grande importância para se orientar, descobrir e confirmar premissas. Porém, o acesso a elas não deve se fazer apenas com o intuito de pesquisar. O convívio constante com o tema fora do ambiente de pesquisa, por exemplo, assistindo a jogos e a debates esportivos, contribui bastante para um envolvimento do pesquisador com o seu tema, e causa um esclarecimento de dúvidas que só a convivência pode trazer.

Sugere-se, ainda, a observação de novos aspectos sobre o assunto, postos por quem vive o objeto no âmbito profissional, o que seria possibilitado pela realização de pesquisas em fontes primárias. Por exemplo, a aplicação de entrevistas a profissionais da área do marketing esportivo. Sendo importante destacar que a pesquisa em fontes secundárias não deve ser posta de lado, uma vez que a partir delas, pode-se observar e analisar aspectos diferenciados do tema, que não representam a percepção única de determinada fonte primária.

Referências

LIVROS

BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

CALKINS, Tim. **O desafio de branding**. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim (Orgs). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HEGENBERG, Leônidas. **Explicações científicas**. São Paulo: E.P.U., Editora Universidade de São Paulo, 1973.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio**. Curitiba: Positivo, 2004. CD-ROM.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa: metodologia para as Ciências do Comportamento**. São Paulo: E.P.U., Editora Universidade de São Paulo, 1975.

KARTAJAYA, Hermawan; KOTLER, Philip; e SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica de comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MILLS, C. Wright. **A Imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RAMÓN Y CAJAL, Santiago. **Regras e conselhos sobre a investigação científica**. São Paulo: USP, 1979.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ROSSI, Armando Tadeu. **Marketing sem complicações!:** para principiantes e profissionais de outras áreas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

SALMON, Wesly C. **Lógica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.p. 30)

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SHULTZ, Don E. e SHULTZ, Heidi F. **Mensurando o valor de uma marca**. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim (Orgs). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARTIGOS

LOURO, Maria João Soares. Modelos de Avaliação de Marca. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

RAMOS, Camila Souza; FARIA, Glauco. E o gol se tornou apenas um detalhe. **Revista Forum**, São Paulo, Ed. 87, [p. 1], junho 2010. Disponível em:

<http://www.revistaforum.com.br/conteudo/detalhe_materia.php?codMateria=8460/e-o-gol-se-tornou-apenas-um-detalhe->. Acesso: 30 ago. 2011.

MATÉRIAS E NOTÍCIAS

OS 12 CLUBES brasileiros com a marca mais valiosa em 2011. [S.I.]: Futebol Finance, 2011. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/os-12-clubes-brasileiros-com-a-marca-mais-valiosa-em-2011>> Acesso em: 11 nov. 2011.

OS 12 CLUBES mais valiosos do Brasil. [S.I.]: Futebol Finance, 2009. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/os-12-clubes-mais-valiosos-do-brasil>> Acesso em: 11 nov. 2011.

AS 100 MARCAS mais valiosas em 2011. [S.I.]: Metamorfose Digital, 2011. Disponível em: <<http://www.mdig.com.br/index.php?itemid=19045>> Acesso: 16 out. 2011.

BALIEIRO, Silvia. **Marca Corinthians é a mais valiosa do futebol brasileiro.** [S.I.]: Época Negócios, 2010. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI195470-16370,00-MARCA+CORINTHIANS+E+A+MAIS+VALIOSA+DO+FUTEBOL+BRASILEIRO.html>>

Acesso em: 11 nov. 2011.

COSTA, Fabrício; OLIVEIRA, Clícia. **Botafogo e Romário firmam parceria para ajudar o América.** [S.I.]: Globo Esporte.com, 2009. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/Campeonato_Carioca/0,,MUL1064723-9835,00-BOTAFOGO+E+ROMARIO+FIRMAM+PARCERIA+PARA+AJUDAR+O+AMERICA.htm> Acesso em: 15 nov. 2011.

FOGAÇA, Guilherme. Bom de bola, ruim de negócio. **Revista Exame**, São Paulo, Ed. 958, [p. 1], dezembro 2009. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0958/noticias/bom-bola-ruim-negocio-518453?page=3&slug_name=bom-bola-ruim-negocio-518453>. Acesso em: 31 ago. 2011.

GUGELMIN, Felipe. **Google lidera lista das marcas mais valiosas do mundo.** [S.I.]: Tecmundo, 2011. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/google/13266-google-lidera-lista-das-marcas-mais-valiosas-do-mundo.htm>>. Acesso em: 16 out. 2011

MAIS uma vitória: Prefeito Eduardo Paes decreta o tombamento da sede. [S.I.]: America na Rede, 2010. Disponível em: <<http://americanarede.com.br/?p=2366>>. Acesso em: 16 nov. 2011

PIRES, Breiller; ZYLBERSZTAJN, Felipe. Milagre Brasileiro. **Revista Placar**, São Paulo, Ed. 1358, p. 40-47, setembro 2011.

SIMON, Cris. **As 100 marcas mais valiosas do mundo em 2011.** [S.I.]: Exame.com, 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2011>>. Acesso em: 16 out. 2011.

MARCEL, Rizzo. **Corinthians: Nike pagará R\$ 16,5 mi por temporada até 2014.** [S.I.]: Estadão, 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,corinthians-nike-pagara-r-165-mi-por-temporada-ate-2014,323600,0.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

TUFANO, Thiago. **Corinthians renova com Nike por R\$ 20 mi anuais**. [S.I.]: Terra, 2009.

Disponível em:

<<http://esportes.terra.com.br/futebol/estaduais/2009/interna/0,,OI3515300-EI12403,00.html>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

ENTREVISTAS

AAKER, David. O ABC do valor da Marca. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ed. 31, [p. 1-4], mar./abr. 2002. Disponível em:

<<http://www.slideshare.net/JFRANCODESA/o-abc-do-valor-da-marca-david-aaker>>. Acesso: 04 out. 2011.

AAKER, David. A arquitetura da marca. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ed. 13, p. 112-116, mar./abr. 1999. Disponível em:

<<http://hdestudos.files.wordpress.com/2008/03/hsm-a-arquitetura-da-marca-david-aaker.pdf>>. Acesso: 04 out. 2011.

AMORIM, Patrícia. **Demissão do goleiro Bruno**. Rede Globo, 2010. Disponível em:

<<http://www.youtube.com/watch?v=zUzc1mFR9GA>>. Acesso: 23 out. 2011.

CARLEZZO, Eduardo. **Entrevista de Eduardo Carlezzo, advogado especializado em direito esportivo**. [S.I.]: Universidade do Futebol, 2010. Disponível em:

<<http://www.universidadedofutebol.com.br/Jornal/Entrevistas/Detalhe.aspx?id=10754>>.

Acesso: 31 ago. 2011.

NASCIMENTO, Leonardo. Bolas murchas em gestão. **Revista Veja**, São Paulo, Ed. 2119, p. 19-23, julho 2009. Disponível em:

<<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>>. Acesso: 31 ago. 2011.

WEB SITES E OUTRAS FONTES DOCUMENTAIS

2011 RANKING of the Top 100 Brands. [S.I.]: Interbrand, 2011. Disponível em:

<<http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>>. Acesso em: 16 out. 2011.

ABRAL. Disponível em:

<http://www.abral.org.br/default.asp?tp=1&pag=conteudo/cont_280910.html>. Acesso em: 18 out. 2011.

AMPRO. Disponível em:

<<http://www.ampro.com.br/>>. Acesso em: 18 out. 2011.

BRANDZ TOP 100 Most Valuable Global Brands 2011. [S.I.]: Millward Brown, 2011.

Disponível em:

<http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Chart.sflb.ashx>. Acesso em: 16 out. 2011.

DEPARTAMENTO de Marketing e Comunicação. **Pronunciamento do Departamento de Marketing e Comunicação do clube America à torcida.** [S.I.] Orkut, 2011. Disponível em:

<<http://www.orkut.com.br/Main#CommMsgs?cmm=65546&tid=5647972326658228964>>

Acesso em: 16 out. 2011.

PESQUISA LANCE-IBOPE 2010. Disponível em:

<<http://www.rsssfbrazil.com/miscellaneous/torcidasrj.htm>> Acesso em: 14 nov. 2011.

PESQUISA LANCE-IBOPE 2011. Disponível em:

<<http://dicasgratisninet.blogspot.com/2011/09/maiores-torcidas-do-brasil-2012-ranking.html>> Acesso em: 11 nov. 2011.