

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS  
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

RODRIGO RUSCHEL PEREIRA ALVES

**IDENTIDADE DE MARCA DOS CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO:  
PLANEJAMENTO OU APROVEITAMENTO?**

Porto Alegre  
2021

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

RODRIGO RUSCHEL PEREIRA ALVES

**IDENTIDADE DE MARCA DOS CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO:  
PLANEJAMENTO OU APROVEITAMENTO?**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Área de Concentração: Publicidade e Propaganda.

Orientação: Prof. Me. Ilton Teitelbaum.

PORTO ALEGRE

2021

RODRIGO RUSCHEL PEREIRA ALVES

**IDENTIDADE DE MARCA DOS CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO:  
PLANEJAMENTO OU APROVEITAMENTO?**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Publicidade e Propaganda, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Porto Alegre, 07 de dezembro de 2021

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Me. Ilton Teitelbaum  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Cláudia Bromirsky Trindade  
Avaliadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Martina Eva Fischer  
Avaliadora

## DEDICATÓRIA

*À minha família, que desde sempre demonstrou incondicional incentivo aos meus objetivos e apoio nos momentos de dificuldade.*

## AGRADECIMENTOS

A elaboração do trabalho de conclusão de curso é uma tarefa desafiadora. Organizar prioridades, realizar planejamentos e estudar um tema em profundidade demandam uma dedicação proporcional à importância da finalização da graduação. Concluir esta etapa com a certeza de que, do pior ao melhor momento, ela representa uma experiência a ser detalhadamente narrada aos meus futuros filhos faz com que tudo valha a pena.

No entanto, manter as coisas estáveis durante todas as várias turbulências que enfrentei demandou o apoio de muitas pessoas, a quem preciso agradecer. Minha família, especificamente meu pai, minha mãe, meu irmão e minha irmã, nunca hesitou em me dar todo o suporte de que precisei, dos dias mais claros aos mais escuros. Meus amigos, especialmente Gabriel Spiller, João Pedro Kunzler, Pedro Duval e Pedro Sukienik, foram essenciais, direta e indiretamente, para me ajudar com o trabalho ou para me fornecer os momentos de descontração de que eu precisava para voltar a elaborá-lo.

Os professores da Escola de Comunicação, Artes e Design - FAMECOS foram os responsáveis pelo subsídio técnico deste trabalho, sempre se preocupando com o fomento de meu senso crítico para desenvolver minhas próprias opiniões em vez de definirem-nas. Merece destaque o Prof. Ilton Teitelbaum, que me forneceu segura orientação para elaborar a monografia. Gostaria também de agradecer o Bruno Konkewicz, que se dispôs a revisá-la e formatá-la.

Por fim, deixo uma nota de satisfação pessoal com a maturidade que tive para perceber a importância da árdua etapa pela qual passei, que demandou abdicar de diversos momentos para que chegasse o dia em que, após concluir o trabalho de conclusão de curso, eu escrevesse estes agradecimentos.

*Procure ser um homem de valor, em vez de um  
homem de sucesso.*

Albert Einstein

## RESUMO

A relevância internacional do esporte como um gênero e do futebol como espécie é de notório conhecimento. A indústria do futebol é de enorme expressividade econômica, gerando empregos e atraindo olhares de espectadores de diferentes culturas ao redor do mundo a ponto de o esporte ser chamado de indústria universal. Tal relevância demanda a profissionalização da gestão de clubes de futebol, destacadamente no que se refere aos seus planejamentos prévios e estudos de gestão para fins de posicionamento e identidade de marca, não havendo mais espaço para obsoletas táticas reativas de posicionamento de marca. Neste aspecto, o mercado apresenta visível evolução, tendo os clubes abandonado as campanhas de marketing esporádicas e vinculadas a um momento positivo para adotarem posicionamentos estratégicos permanentemente. Nessa perspectiva, o presente trabalho objetiva compreender como o esporte gera valor para as marcas, estudar as particularidades do futebol nesta geração de valor e avaliar especificamente a gestão de criação de identidade das marcas dos clubes de futebol brasileiros. Para tanto, são avaliados referenciais teóricos com o intuito de entender e contextualizar o que é uma marca, aplicar tal contextualização na esfera do esporte e, por fim, compreender uma gestão de marca específica no futebol nacional e suas particularidades. Estabelecidos os pressupostos teóricos, o trabalho aborda e avalia, a partir da pesquisa qualitativa pela técnica da pesquisa em profundidade, as visões de um professor especialista em marketing esportivo e, portanto, mais direcionadas às concepções acadêmicas deste segmento, mas reforçadas pela também experiência de mercado deste profissional, de um diretor executivo de um dos grandes clubes do futebol brasileiro, envolvido no cotidiano de decisões estratégicas acerca da identidade de marca de um clube, bem como de um ex-presidente de outro grande clube de futebol, com sua visão mais ampla acerca do impacto da marca no clube como um todo. A pesquisa fornece ao presente trabalho o subsídio necessário para se perceber que a identidade de marca de um clube de futebol deve conjugar aspectos históricos ligados à marca e ao clube com tendências contemporâneas e modernas, cabendo aos dirigentes promover uma interação sinérgica entre os traços históricos do clube com ferramentas inovadoras introduzidas pelo avanço da tecnologia.

**Palavras-chave:** Marketing e Comunicação; Marketing esportivo; Gestão de marca; Identidade de marca; Clubes de futebol.

## ABSTRACT

The international relevance of sport as a genre and football as a species is of notorious knowledge. The football industry is of enormous economic expressiveness, generates jobs, and attracts the eyes of spectators from different cultures around the world to the point that sport is known as a universal industry. This relevance demands the professionalization of the management of football clubs, nodded with regard to their previous planning and management studies for the purposes of positioning and brand identity, with no more room for obsolete reactive brand positioning tactics. In this respect, the market presents visible evolution, having abandoned sporadic marketing campaigns, and linked to a positive moment to adopt strategic positions permanently. In light of this, the present work aims to understand how sport generates value for brands, study the particularities of football in this generation of value and specifically evaluate the brand management of Brazilian football clubs. Therefore, theoretical references are evaluated in order to understand and contextualize what a brand is, apply such contextualization in the sphere of sport, and, finally, understand specific brand management in football and its particularities. Once the theoretical assumptions are established, the work approaches and evaluates, from qualitative research by the technique of in-depth research, the views of a professor specialized in sports marketing and, therefore, more directed to the academic conceptions of this segment, but reinforced by the also market experience of this professional, of an executive director of one of the major Brazilian football clubs involved in the daily strategic decisions about the brand identity of a club, as well as a former president of another major football club, with its broader view of the impact of the brand on the club as a whole. The research provides the present work with the necessary support to realize that the brand identity of a football club must combine historical aspects related to the brand and the club with contemporary and modern trends, and it is up to the managers to promote a synergistic interaction between the historical traits of the club with innovative tools introduced by the advancement of technology.

**Keywords:** Marketing and Communication; Sports marketing; Brand management; Brand identity; Football clubs.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Aspectos de uma identidade de marca .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2 - Sequência para criação de uma imagem de marca.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3 - Atualização do escudo da Juventus .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4 - As ferramentas do marketing esportivo .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5 - As diferentes formas de relacionamento entre clubes e torcedores de futebol.....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Classes de significado de uma marca .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2 - Particularidades do marketing esportivo .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3 - Os 5 atletas mais bem pagos de 2020 no mundo todo.....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4 - As críticas à pesquisa qualitativa.....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 5 - Os tipos de entrevista em profundidade .....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 6 - Os entrevistados e suas ligações atuais ou passadas com o futebol brasileiro.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 7 - Possíveis benefícios, para uma marca, de uma associação com o esporte .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 8 - Principal fator do sucesso ou fracasso da ligação entre uma marca e o esporte ....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 9 - O papel dos torcedores nas estratégias de marca dos clubes de futebol .....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 10 - A influência da paixão no futebol .....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 11 - Fatores de relevância na criação e no gerenciamento de identidade de marca dos clubes do futebol nacional.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 12 - Desafios dos processos de criação e gerenciamento de identidade de marca dos clubes do futebol nacional.....</b>	<b>53</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 MARCA.....</b>	<b>13</b>
2.1 MARCA COMO IDENTIDADE .....	13
2.2 DEFINIÇÃO E ASPECTOS DE MARCA .....	16
2.3 CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE MARCA.....	20
2.4 IDENTIDADE E POSICIONAMENTO DE MARCA GERANDO VALOR .....	22
<b>3 MARCA APLICADA AO ESPORTE .....</b>	<b>25</b>
3.1 MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE IDENTIDADE DE MARCA .....	25
3.2 GESTÃO DE MARCA NO ESPORTE.....	27
3.3 A RELAÇÃO DA MARCA COM AS DIFERENTES FERRAMENTAS DO MARKETING ESPORTIVO .....	29
<b>4 GESTÃO DE MARCA APLICADA AO FUTEBOL .....</b>	<b>33</b>
4.1 A HISTÓRIA DE CRIAÇÃO DO FUTEBOL .....	33
4.2 O FUTEBOL NO ÂMBITO ECONÔMICO E SOCIAL.....	34
4.3 A RELAÇÃO ENTRE AS MARCAS E OS TORCEDORES DE FUTEBOL .....	36
4.4 A PAIXÃO NO FUTEBOL COMO DESAFIO OU OPORTUNIDADE.....	38
<b>5 GESTÃO DE MARCA APLICADA AO FUTEBOL BRASILEIRO: A VISÃO DOS ESPECIALISTAS.....</b>	<b>42</b>
5.1 SÍNTESE METODOLÓGICA .....	42
5.2 QUEM SÃO OS ENTREVISTADOS .....	45
5.3 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	47
5.3.1 O esporte gerando valor às marcas .....	48
5.3.2 O futebol e suas particularidades.....	50
5.3.3 Identidade e gestão de marca dos clubes do futebol brasileiro .....	52
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, faz-se necessário esclarecer que o emprego da palavra marcas, quando o assunto do presente trabalho estiver relacionado ao contexto do futebol, refere-se aos clubes deste esporte. Dito isso, a partir dos dados apresentados neste estudo, tornar-se-á perceptível, particularmente para clubes de futebol no Brasil, a importância de uma gestão e uma identidade de marca bem pensadas e estruturadas, nas quais os movimentos operacionais são elaborados com planejamento prévio.

Historicamente, as marcas centraram suas preocupações em produtos e serviços. Entretanto, atualmente, faz-se necessário considerar elementos que vão além do que é óbvio ou corriqueiro. Assim, cabe às marcas conduzir uma investigação, com profundidade, para definir qual deve ser a sua identidade e quem é o seu público-alvo, cujos gostos e posicionamentos devem ser igualmente considerados. Apenas desenvolver um produto ou serviço de qualidade não é mais suficiente. Logo, os clubes de futebol não estão infesos a esta realidade, pois devem, para além de preocupações referentes à equipe a ser construída, direcionar a atenção à marca, ao posicionamento, ao diálogo com os torcedores e à interação com a comunidade em geral.

Este estudo foi desenvolvido em duas etapas. A primeira consistiu na busca e análise de referências bibliográficas, isto é, pesquisas de conteúdos já existentes, como livros, artigos acadêmicos e matérias de revistas e sites. A segunda etapa visou, a partir do que foi coletado na pesquisa qualitativa e na técnica de entrevistas em profundidade, cujo objetivo é vislumbrar a opinião e a vivência de profissionais que se relacionam com os temas estudados, a comprovação ou objeção dos achados teóricos.

Dadas as circunstâncias, a primeira parte desta investigação foi dividida em três capítulos. No primeiro, é apresentada uma contextualização do que é uma marca em sua essência, não sendo aplicada a nenhum segmento de mercado. Além disso, será discutida a maneira através da qual uma marca pode funcionar como identidade de uma empresa, bem como o que a compõe, como geri-la e de que forma uma identificação e um posicionamento de marca podem gerar valor para uma instituição. No segundo capítulo, referente ao referencial teórico, os temas abordados nas seções anteriores são aplicados ao esporte, abordando, também, algumas particularidades deste segmento, como a emoção e a relação de uma marca com elementos importantes desta indústria, sendo considerados, nesta monografia, os eventos, as equipes e os atletas. Por fim, a discussão é direcionada à gestão de marca no futebol, explicitando a história da criação deste esporte e sua importância social e econômica e

abordando os torcedores e a paixão como dois fatores de extrema influência nesta parcela do âmbito esportivo.

Na parte prática desta pesquisa, foram utilizadas a pesquisa qualitativa e a técnica da entrevista em profundidade. Assim, foram realizadas três entrevistas com especialistas em futebol e suas inúmeras facetas acerca da criação e gestão da identidade de marca dos clubes de futebol do Brasil, percorrendo, também, uma ambientação sobre a relação entre marca e esporte e particularidades do futebol. O primeiro entrevistado, professor especialista em marketing esportivo, apresenta uma visão mais acadêmica sobre os temas pontuados, que são reforçados pela experiência de mercado deste profissional. O segundo entrevistado possui considerável experiência com a temática do trabalho, sendo diretor de marketing de um clube de futebol de grande expressão nacional. Seus relatos virão a contribuir para avaliar como os conceitos elaborados e estudados academicamente vêm sendo transpostos à realidade. O terceiro entrevistado, ex-presidente de outro clube de grande expressividade em cenário nacional, traz a perspectiva de executivos acerca dos objetos analisados, retratando uma visão completa acerca das relações entre futebol, marketing e gestão de identidade de marca.

A questão problema desta monografia é: “Como se consolida a identidade de marca dos clubes do futebol no Brasil: por planejamento ou aproveitamento ou aproveitamento de oportunidades? Neste sentido, os objetivos do estudo são: a) compreender como o esporte gera valor a uma marca; b) entender as particularidades do futebol e de que maneira influenciam a gestão de identidade das marcas deste esporte; e c) perceber de que maneira são criadas e geridas as identidades de marca dos clubes do futebol nacional.

Dadas as circunstâncias, foi de extrema importância que o presente trabalho fosse desenvolvido de modo interligado, sendo impescindível a compreensão das premissas estabelecidas para a avaliação prática e, por fim, a formação das conclusões. Assim, estão concatenadas as considerações constantes do trabalho, pautadas na pesquisa bibliográfica e pragmática conduzida.

## 2 MARCA

Este capítulo, dividido em quatro partes, visa apresentar as diversas facetas de uma marca em sua definição mais básica, desconsiderando sua aplicação a quaisquer segmentos de mercado. Primeiramente, será abordado o conceito de marca como identidade, tópico cada vez mais significativo na atualidade. A definição e os aspectos de marca, bem como uma breve contextualização histórica do conceito de marca, serão os tópicos discutidos na segunda parte deste capítulo. Posteriormente, serão analisados os processos de construção e gestão de uma marca. Por último, será articulada uma discussão acerca do valor de uma identidade e um posicionamento de marca bem estruturados.

### 2.1 MARCA COMO IDENTIDADE

É de conhecimento tanto do público leigo quanto de profissionais da área da comunicação que marcas contemporâneas cuja identidade não é bem definida estão fadadas ao fracasso. Nessa perspectiva, toda instituição ativa e operante necessita de uma identidade de marca bem estruturada para obter sucesso, isto é, uma boa representação de como a empresa visa ser percebida pelo seu público-alvo (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

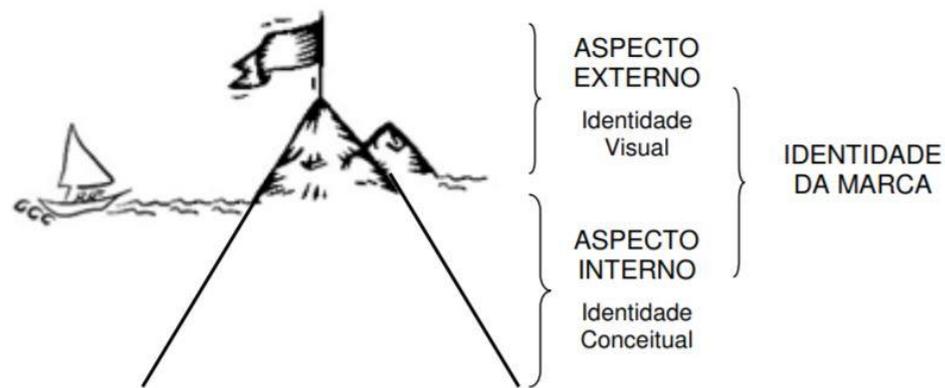
Os atuais consumidores demandam instituições que considerem não apenas a qualidade e o preço de um produto ou serviço, mas que possuam posicionamentos firmes e condizentes no que diz respeito ao seu público-alvo. De acordo com os autores Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 24), “no modelo de liderança de marca, a estratégia é orientada não apenas por mediações de desempenho a curto prazo, como vendas e lucros, mas também pela identidade da marca, que especifica claramente o que a marca deseja transmitir (...)”. Assim, para tornar-se líder de mercado na atualidade, faz-se necessário não se conformar com o óbvio.

Atualmente, a valorização de uma marca se dá através do simbolismo de empresas e das ações tomadas por estas companhias. Entidades bem-sucedidas e que se tornam marcas-ícones são aquelas que atuam como canais de autoexpressão, representando os ideais e dando voz aos seus clientes (HOLT, 2005).

Segundo Vásquez (2006), a identidade de marca ocorre em três diferentes âmbitos: o emissor, o comunicativo e o receptor. O primeiro plano, o emissor, é constituído pela atuação da empresa como emissora de informação através de seu produto ou serviço, podendo ser dividido em duas subcategorias: o externo e o interno. O aspecto externo do âmbito emissor

é referente à parte visual da marca, incluindo o processo de escolha de cores, design e tipografia; este é comparado pela autora à ponta de um iceberg, visto que é parte de um todo visível, sendo sustentado por uma base sólida. O aspecto interno, por sua vez, é composto por elementos invisíveis e abstratos, tais como cultura corporativa, valores e personalidade, constituindo uma particularidade imprescindível a qualquer marca. Vásquez (2006) defende que a convergência entre os aspectos interno e externo é justamente o que compõe a identidade de marca. A figura subsequente representa, visualmente, o explicado:

**Figura 1 - Aspectos de uma identidade de marca**



Fonte: Vásquez (2006, p. 60).

A imagem acima ilustra a necessidade e relevância de articular uma intersecção entre especificidades externas e internas de uma empresa para a construção de uma identidade de marca. Faz-se importante destacar a diferenciação no que se refere à visibilidade destes dois conjuntos de atributos, dado que as características do aspecto externo configuram como mais evidentes em relação às do âmbito interno, apesar de o último exercer a função de sustentação da identidade da companhia e por isso ocupa um espaço maior na ilustração.

O segundo âmbito explicitado pela autora, isto é, o plano comunicativo, refere-se ao conjunto de meios e ações através do qual uma marca dialoga com o seu público. Todas as informações transmitidas por meio dessas comunicações devem ser harmônicas a um planejamento que devidamente divulgue a identidade de marca, visando o fortalecimento da companhia. O conjunto de comunicados empregados por uma empresa, se pertencentes a uma mesma identidade, induzem ideias e associações na mente do consumidor, formando, assim, uma imagem de marca, conforme demonstrado na figura abaixo:

**Figura 2 - Sequência para criação de uma imagem de marca**



Fonte: Vásquez (2006, p. 61).

A representação acima explicita a equação ideal para a formação de uma boa imagem de marca. Se o intuito da instituição é criar uma imagem que esteja a ela associada, faz-se necessário que a identidade da companhia e a comunicação da empresa estejam em funcionamento conjunto para alcançar o objetivo previamente explicitado.

De acordo com Vásquez (2006) o terceiro âmbito, o plano receptivo, representa a maneira como o receptor das informações transmitidas por uma determinada empresa processa os elementos expostos e, conseqüentemente, constrói uma imagem mental da companhia em questão. Sendo assim, visando garantir que a imagem construída pelo público-alvo seja a almejada pela empresa, é necessário que a identidade e a comunicação de uma marca estejam compassadas.

A formação da identidade de uma marca abrange o propósito da empresa, bem como significação e personalização, e se dá de forma semelhante à de cada indivíduo, que envolve a complexidade da caracterização de um cidadão, incluindo sua personalidade, gostos e objetivos. A identidade de marca é, portanto, um elemento essencial na estratégia corporativa de qualquer companhia (AAKER, 1996). Aaker (1996, p. 80) afirma que:

A identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização.

Nota-se, portanto, que uma identidade de marca bem construída envolve diferentes particularidades, abrangendo diferentes contextos. Desta forma, Kapferer (2003) segmenta a identidade de marca em atributos tangíveis, tais quais aspectos físicos, e intangíveis, como os valores da instituição e a ligação que mantém com seu público. O autor classifica a identidade de marca em seis dimensões específicas: ambiente físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e mentalização.

Entidades que almejam o sucesso necessitam transcender o físico, buscando diferentes formas de aproximação com o público-alvo para, assim, gerar uma conexão profunda e pessoal. Para Hanlon (2007, p. 19):

Quando você cria marcas nas quais as pessoas creem, forma grupos que se sentem parte de algo. A sensação de comunidade encontra-se no centro da famosa hierarquia de necessidades humanas formulada pelo psicólogo Abraham Maslow. Há uma verdade essencial que envolve o habitante de uma tribo Masai, o morador de uma cidade grande, o louco por esportes, o maníaco por computadores, o viciado em compras, o maratonista, o gourmet, o fanático por tecnologia, o apreciador de caminhadas e o triatleta: todos querem fazer parte de algo maior. A comunidade pode ser motivada por um produto ou serviço, personalidade, causa política ou social, ou ideologia.

De acordo com Vieira (2014, p. 29), “um dos elementos que tem influência na identidade é a cultura”. Tendo esse fator em consideração, a autora frisa a importância de uma empresa apresentar uma identidade mutável, tanto regional quanto internacionalmente, uma vez que ambas as culturas nacionais e internacionais influenciam a forma que diferentes públicos entendem e interagem com uma mesma marca.

Todavia, a construção de uma boa identidade de marca requer um trabalho sinérgico entre as diversas áreas de uma empresa. Além de uma minuciosa análise da visão estratégica reivindicada pela instituição, com o intuito de criar incentivos sensoriais e ferramentas comunicacionais que evoquem a imagem desejada, a elaboração de uma identidade corporativa envolve quatro diferentes grupos de profissionais: a equipe de design da empresa, estabelecimentos de projetos gráficos, consultores de identidade estratégica e de comunicação e agências de propaganda (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

## 2.2 DEFINIÇÃO E ASPECTOS DE MARCA

Garcia (2006) defende que a valorização da estruturação de uma marca por parte do mundo corporativo nunca foi tão acentuada quanto na atualidade. De acordo com o autor, o constante crescimento da tecnologia e os investimentos consistentes em pesquisas de mercado por partes das companhias fizeram com que os produtos e serviços prestados fossem cada vez mais parecidos. Dadas as circunstâncias, a possibilidade de diferenciação competitiva pode vir a compor uma vantagem significativa no que se refere à performance de uma marca.

Apesar disso, Aaker (1998) indica que a busca por distinção de concorrentes não é uma particularidade específica da atualidade. Segundo o autor, acredita-se que, na antiguidade, mercadorias como tijolos já recebiam nomes distintos para identificação do fabricante. Ademais, na Europa medieval, utilizava-se marcas registradas com o objetivo de assegurar proteção legal ao produtor.

Durante o século XIX, ocorreram mudanças significativas no que se refere à economia. Essa fora uma época favorável para o desenvolvimento de produtos, dado o crescimento

econômico, e resultou em uma gama de oportunidades de crescimento para empresas. Foi, a partir de então, que marcas passaram a ganhar maior notoriedade, particularmente nos Estados Unidos (VIEIRA, 2014).

Atualmente, não há consenso no que se refere a uma definição universal relacionada ao conceito de marca. Sendo assim, não existem concepções certas ou erradas sobre o tema, dado que não se trata de uma ciência exata. Schmitt e Simonson (2002) salientam que, desde a criação do conceito de marca por parte de empresas de bens de consumo acabados durante a década de 1930, esse termo fora constantemente alterado e atualizado. A partir do início da década de 1990, surgem inúmeras derivações, como imagem de marca e marcas de conceito.

No entanto, todas as definições de marca, apesar de distintas, estão fundamentadas no seu intuito primordial: a tentativa de tornar cada marca única. Assim, para Aaker (1998), uma marca é uma identificação diferenciada e/ou uma representação visual cujo intuito é a identificação do produto ou serviço de um vendedor ou grupo de vendedores, visando diferenciá-lo de possíveis concorrentes. Em suma, uma marca reflete aos consumidores a origem de cada produto ou serviço, além de proteger o fabricante e o comprador da concorrência, que disponibiliza produtos ou serviços iguais.

A definição fornecida por Kotler e Armstrong (1993) é semelhante à anteriormente apresentada. Segundo os autores, marca é uma identificação, seja essa um nome, um símbolo ou a combinação destes aspectos, cujo principal objetivo é o seu reconhecimento e, conseqüentemente, diferenciação de outros concorrentes.

Conforme previamente apontado, todas as concepções do conceito de marca são essencialmente semelhantes, apesar de apresentadas de formas diversas. Entretanto, alguns autores utilizam definições mais abrangentes, incluindo aspectos como o processo de singularização de uma marca para fins de concorrência, bem como uma visão mais ampla do produto ou serviço.

Dadas as circunstâncias, de acordo com os autores Schmitt e Simonson (2002, p. 31), “marcas proporcionam uma imagem. Asseguram qualidade. Oferecem soluções definitivas. Marcas ultrapassam elementos específicos do produto (tais como atributos e benefícios utilitários que proporcionam) para considerar o produto como um todo”. Em suma, uma marca não está limitada apenas ao físico, envolvendo, também, o emocional.

Seguindo o raciocínio de Schmitt e Simonson, a próxima definição de marca parece abordar todos os aspectos pertencentes a uma instituição, inclusive fatores que não podem ser por ela controlados. Para Bedbury (1990, p. 6):

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio, e do que não faz parte da estratégia. É definida tanto pelo seu melhor produto quanto pelo pior. É definida tanto pela propaganda premiada quanto por aqueles anúncios péssimos que acabaram sendo aprovados e, como era de se esperar, mergulharam no esquecimento. É definida tanto pelas realizações de seu melhor funcionário - aquele que se destaca e nunca faz nada errado - quanto pelos percalços do pior empregado que você podia ter contratado. É definida também pela sua recepcionista e pela música que seus clientes ouvem enquanto esperam ao telefone. Para cada grandiosa manifestação do CEO, com palavras escolhidas a dedo, a marca é definida também pelos comentários negativos de um consumidor, entreouvados em um corredor ou em uma sala de bate-papo na internet. As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer ou não para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo é possível orientá-las e influenciá-las.

Como introduzido pelo autor, a identidade de uma marca não envolve apenas a inclusão de aspectos funcionais, embora esses sejam essenciais para obtenção de sucesso, mas, também, de aspectos emocionais. Para Bedbury (1990), uma marca é o conjunto de diversos elementos, o que torna impossível controlá-la em sua totalidade. Devido ao seu aspecto multifuncional e polivalente, faz-se necessário gerenciá-la de forma minuciosa, atentando-se aos detalhes.

Acrescentando à discussão acerca dos diferentes aspectos de uma marca, Kotler (1998) afirma que esta pode apresentar até quatro classes de significado. A primeira compreende os benefícios do produto ou serviço da empresa, sendo, assim, caracterizada pelos resultados esperados com o uso do que está sendo ofertado. A segunda esfera de significado são os atributos, isto é, o aspecto físico e as funções do produto ou serviço. O terceiro quadrante se refere aos valores associados à marca, como o público-alvo identifica e valoriza as características da companhia. Por último, a personalidade faz referência aos substantivos abstratos que os consumidores associam à marca, como felicidade ou tristeza, amizade ou distância, maturidade ou imaturidade (KOTLER, 1998).

**Quadro 1 - Classes de significado de uma marca**

	Benefícios	Atributos	Valores associados	Personalidade
Item palpável e relacionado ao produto ou serviço	X	X		
Item impalpável e relacionado à marca			X	X

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotler (1998).

Analisando o quadro acima, é possível observar que as quatro categorias de significado para uma marca, segundo Kotler (1998), podem estar relacionadas ao produto ou serviço da empresa e itens concretos, palpáveis, ou associados à marca e a pontos abstratos, impalpáveis. Nessa perspectiva, benefícios e atributos estariam incluídos na categoria de itens palpáveis, sendo relacionados ao produto ou serviço, enquanto os valores associados e a personalidade concernem itens impalpáveis, relacionados à marca como um todo.

No princípio da utilização do termo marca, a esfera funcional, que, como pode-se depreender, refere-se às funcionalidades do produto, era vista com exclusividade, conforme discorre Telles (2004, p. 27):

A primeira marca ‘moderna’ data de meados do século XIX, no Centro-Oeste dos EUA. O senhor Harley Procter, para distinguir o sabão que vendia, após investigar como e porque os consumidores compravam, decidiu adotar algumas medidas, então revolucionárias. Deu um nome – Ivory – ao produto, colocou-o numa embalagem, com base numa análise química, identificou o grau de pureza de seu produto (99,44%, como os demais produtos da maioria dos concorrentes) e, então, passou a divulgar essas informações em anúncios de revistas, comunicando que mãos e pratos ficariam limpos com o Ivory Soap, devido ao seu grau de pureza.

Entretanto, a simples apresentação de tópicos funcionais de uma marca parece ser insuficiente, conforme defendem Schmitt e Simonson (2002, p. 31), “atualmente, porém, a maioria dos consumidores não se impressiona muito com benefícios isolados oferecidos por produtos sem imagem e pelo bombardeio da publicidade do tipo problema/solução”. Tendo em vista essas circunstâncias, os aspectos emocionais, que são as associações, os sentimentos e

tudo aquilo que transcende as funções do produto ou serviço, representa a esfera mais moderna de uma marca, assim obtendo, progressivamente, mais notoriedade. Segundo Telles (2004), uma marca é o conjunto de experiências ou associações que o cliente relaciona à empresa, provenientes de comunicações, apresentações e descrições do produto ou serviço vendido. Em suma, o autor apresenta a visão de que o conceito de marca pode ser interpretado como o conjunto de percepções, racionais ou não, associadas à companhia. Ademais, Telles define o termo marca como uma das possíveis fontes de vantagem competitiva sustentável.

### 2.3 CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE MARCA

Como posto anteriormente, o presente mundo corporativo exige que o desenvolvimento de uma marca não esteja fundamentado somente em pilares operacionais, como em fundamentos sentimentais. Sendo assim, considerando-se as exigências da atualidade, uma marca deve impreterivelmente refletir uma identidade. Além disso, faz-se indispensável que a construção da marca, bem como a sua gestão, seja bem planejada e executada. Dadas as circunstâncias, a presente monografia visa analisar noções de gestão de marca que se assemelham à gestão de identidade. Portanto, ambos termos serão considerados procedimentos de mesma magnitude e compreendidos como atividades similares.

Vieira (2014) explica que a criação e gestão eficiente de uma marca estão fundamentadas no conteúdo e nos valores da empresa; logo, a estratégia escolhida para a gestão deve refletir, de maneira clara, a identidade da companhia, tornando condizentes a imagem da instituição e os esforços para manifestá-la. A autora indica que as particularidades de uma marca devem refletir a realidade, para que, assim, seja possível potencializar e disseminar efetivamente sua respectiva identidade.

O gerenciamento de marca e de identidade estão ambos relacionados ao entendimento do mercado acerca do que caracteriza uma marca bem-sucedida. Outrora, uma boa gestão de marca estava baseada apenas na atenção aos aspectos visuais de um negócio, o que, atualmente, conforme Schmitt e Simonson (2002, p. 59), modificou-se:

Na virada do século, o gerenciamento de identidade distanciou-se no mundo todo de sua origem simplista em design de produto e design gráfico envolvendo-se com questões societárias mais abrangentes de missão e cultura corporativas. Cada vez mais a identidade é utilizada estrategicamente. A essência do gerenciamento de identidade é a criação de uma estética corporativa (ou de marca) que expresse a 'personalidade' da organização (ou da marca) por meio de elementos de identidade atraentes. Por sua vez, essas expressões resultam em experiências previsíveis e satisfatórias para clientes, criando relacionamentos de fidelidade.

Considerando-se o fato de que o mundo corporativo se encontra em constante mudança, linear aos avanços da humanidade, não sendo jamais estático, uma gestão de marca satisfatória requer uma visão integral do comércio no qual a empresa está inserida. Dessa maneira, o processo de gestão pode, em determinadas circunstâncias, indicar a necessidade de modificações estruturais em uma instituição.

Sobre o tema, Ries (2000) afirma que três situações diferentes demandam mudanças de marca. A primeira se refere às marcas desconhecidas ou praticamente inexistentes, sendo o estágio mais fácil para alterações desta magnitude, no qual pode-se, até mesmo, considerar a criação de um novo produto ou mudança de segmento. A segunda conjuntura exposta pelo autor compreende uma mudança não relacionada especificamente à marca, mas ao preço do produto. Nesse cenário, a diminuição de preço não envolve a depreciação do produto ou serviço por parte dos consumidores, mas a concepção de que um bom valor está sendo cobrado. O último quadro, cada vez mais recorrente, concerne as empresas que estão inseridas em um mercado que se encontra em mutação (RIES, 2000).

No que se refere à criação de marca, Holt (2005) esclarece que, para que uma marca exista, é necessário que uma história esteja a ela relacionada. Símbolos tais quais nome, logotipo e embalagem são indubitavelmente relevantes, mas, caso estejam desacompanhados de um enredo, não constituem uma marca, tornando-se, assim, vazios. Segundo o autor, marcas bem-sucedidas desenvolvem signos particularmente populares, como os nomes de instituições tais quais McDonald's e IBM, símbolos ou logotipos de marcas como Nike e Travelers, ou, até mesmo, um diferencial de fabricação - o barulho do motor da marca Harley, por exemplo. Todavia, Holt explica que tais características estão associadas às experiências dos consumidores, pois são apresentadas em filmes, séries e eventos musicais e esportivos, sendo pauta de artigos, revistas e jornais. Gradativamente, o conjunto de ideias transmitidas por esses atributos criam a identidade da marca. Ademais, o autor indica que (HOLT, 2005, p. 19):

Uma marca surge quando vários 'autores' contam histórias a respeito dela. Quatro tipos primários de autores estão envolvidos na tarefa: as empresas, as indústrias culturais, os intermediários (como críticos e varejistas) e os consumidores (principalmente quando formam comunidade). A influência relativa desses autores varia muito, de acordo com as categorias de produtos.

Para Aaker (1996), a criação de uma marca exige a avaliação de quatro elementos para atingir uma apreciação em relação aos consumidores: qualidade percebida, fidelidade, conscientização e associações da marca. A qualidade percebida, como pode-se inferir, é a

percepção do público quanto à qualidade do produto ou serviço oferecido, e, como tal, está intrinsecamente interligada à forma como a empresa divulga as vantagens de sua mercadoria, tanto no que se refere a aspectos tangíveis quanto a intangíveis. O segundo elemento significativo na construção de uma marca bem-sucedida, a fidelidade, refere-se à vontade dos consumidores em prosseguirem consumindo produtos de uma mesma marca e não de seus concorrentes. Logo, esse elemento está associado à veracidade quanto aos benefícios oferecidos do que está, de fato, sendo entregue, além de ser influenciado pelo sucesso da relação vendedor-consumidor (AAKER, 1996).

A conscientização, terceiro elemento abordado pelo autor, refere-se ao reconhecimento dos clientes e do mercado no que tange à marca. Logo, a conscientização está associada ao sucesso da difusão das principais qualidades do produto em sua integralidade. A criação de associações com a marca, tópico estritamente relacionado à sua identidade, está sujeita à aptidão da instituição no que se refere à construção de aproximações entre a imagem da empresa e adjetivações ou sentimentos positivos; a marca pode, por exemplo, ser descrita como amigável (AAKER, 1996).

Dadas as circunstâncias, torna-se perceptível o fato de que a construção de marca é um processo posterior à definição de sua essência. Conforme introduz Sampaio (2002), a construção de uma marca é o momento exato no qual há possibilidade de preparação e execução de todas as suas respectivas extensões.

## 2.4 IDENTIDADE E POSICIONAMENTO DE MARCA GERANDO VALOR

Anterior à discussão acerca do valor e do potencial resultado positivo associado a uma boa identidade e um bom posicionamento de marca, faz-se necessário contextualizar brevemente a correlação entre estes dois fatores. Apesar da existência de duas correntes de pensamento opostas no que tange à igualdade entre estes dois atributos, a ausência de ambos está, incontestavelmente, relacionada a marcas consideradas sem personalidade, que não detêm espaço no atual ambiente comercial. Pelo vocábulo personalidade, compreende-se posições culturais, gostos e desejos. Por conseguinte, o presente subcapítulo pretende analisar os conceitos de identidade e posicionamento de marca como atributos de proporcional valor, voltados ao mesmo objetivo.

Para Medeiros, Cruz e Dal Vesco (2009), uma companhia cujo objetivo é um bom posicionamento no mercado deve se voltar ao mercado no qual está inserida, delimitando precisamente o seu segmento de atuação, bem como seu público-alvo, e realizar uma análise de

mercado, ou seja, de seus respectivos concorrentes. Ademais, faz-se necessário que a empresa em questão esteja capacitada para aderir a um diferencial sustentável e perceptível ao comércio.

Com o intuito de facilitar a compreensão quanto ao valor de uma identidade e um posicionamento de marca, Hanlon (2007) cita casos reais, afirmando que empresas de sucesso, como Coca-Cola e Google, cujos produtos e serviços são considerados eminentes, dispõem de funcionários bem treinados, bem como de pontos de venda estratégicos. Entretanto, tais companhias apresentam um diferencial, que as coloca como líderes de mercado: a crença na própria marca. Essa convicção, por sua vez, resulta na participação ativa dessas instituições nas lutas e ideais das comunidades onde estão, ou almejam estar, inseridas. Assim, cria-se uma sensação de pertencimento entre a marca e os grupos de indivíduos dessas comunidades (HANLON, 2007).

Além de ressaltar o fato de que marca líderes criam identidades e posicionamentos de marca bem planejados devido ao fato de colaborarem e representarem os desejos e vontades de um coletivo de pessoas, Holt (2005) introduz um tópico relevante para a discussão. O autor enfatiza que, mesmo que compreendamos nossa identidade, enquanto seres humanos, como algo particular e subjetivo, a formação desta individualidade é influenciada por uma grande parcela de cidadãos.

Relacionando a lealdade à marca à boa construção de identidade e ao posicionamento de marca, Aaker (1998) afirma que se os consumidores se colocam como indiferentes à sua marca de escolha e consomem apenas baseando-se nas características, preço e conveniência do produto ou serviço, pouco considerando ou desconsiderando o nome da companhia detentora dos produtos e serviços que consomem, a identidade e o posicionamento de marca apresentam falhas. Em contrapartida, se os clientes continuam consumindo produtos e serviços de uma mesma instituição mesmo que existam concorrentes cujos produtos ou serviços apresentem maior qualidade, melhor preço ou maior conveniência, há indicativo de que a marca obteve sucesso no que se refere à aproximação com seu público.

Telles (2004) utiliza como exemplo a empresa de fast food americana McDonald's, uma corporação que, através de uma minuciosa construção de identidade e posicionamento de marca, alcançou uma geração de valor considerável à sua marca. Um conjunto de associações positivas como amigável, diversão para as crianças ou comidas sempre quentes, saborosas e de rápida produção, além de representarem um diferencial competitivo, proporcionam à empresa uma gama de possibilidades de ações de comunicação.

Pinho (1996, p. 43), utilizando como exemplo a Nestlé, marca suíça transacional do setor de alimentos e bebidas, demonstra como associações positivas à marca, geradas por meio

de uma identidade e posicionamento bem-estruturados, podem conceber um grande valor para as instituições:

(...) ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca e de seu fabricante. O consumidor de produtos Nestlé, por exemplo, evoca nos produtos da marca valores como saúde, qualidade, sabor e, acima de tudo, a confiança que deposita na empresa.

Em suma, uma identidade e posicionamento de marca elaborados minuciosamente podem determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa. A variedade de produtos e serviços tende somente a crescer, e instituições que desconsiderem a posição de marca como um fator crucial na concorrência por espaço no imaginário dos consumidores podem estar fadadas ao fracasso.

A partir da apresentação e discussão de aspectos e elementos relacionados à marca, obtém-se um panorama geral quanto ao entendimento da essência do próprio termo. No capítulo subsequente, será abordada a aplicação de marca no esporte, considerando suas particularidades, desafios e oportunidades. O capítulo seguinte também abordará o marketing esportivo, bem como suas diversas facetas.

### 3 MARCA APLICADA AO ESPORTE

O terceiro capítulo desta monografia aborda as particularidades de marca aplicadas ao esporte, sendo dividido em três partes. Primeiramente, será abordado o tema do marketing esportivo, assunto relevante ao âmbito de marca relacionada ao esporte, bem como a maneira a partir da qual este segmento do marketing atua como ferramenta de identidade de marca. Posteriormente, será discutida a gestão de marca no esporte, assim como suas oportunidades e especificidades. Por fim, a terceira parte deste capítulo será dedicada ao tema da relação da marca nas diferentes ferramentas do marketing esportivo, sendo consideradas, nesta monografia, atletas, equipes e eventos.

#### 3.1 MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE IDENTIDADE DE MARCA

A visão do esporte como esfera exclusivamente emocional e desassociada das discussões voltadas ao mundo corporativo é ultrapassada. O esporte como negócio movimenta, progressivamente, grandes quantias de capital, despertando a atenção de instituições de diversos segmentos de mercado. Dessa forma, a profissionalização do esporte se tornou necessária, e, como consequência, o marketing esportivo passou a ganhar maior importância.

Nessa perspectiva, Pitts e Stolar (2002) associam a evolução do marketing esportivo ao avanço do mercado do esporte em geral. Segundo os autores, fatores tais quais avanços tecnológicos, aumento no número de novas e diversas atividades esportivas, fitness e recreativas, e a ampliação da exposição do esporte à mídia de massa representam algumas das fontes responsáveis pela evolução do esporte enquanto comércio.

No que se refere à definição de marketing esportivo, não há atualmente uma caracterização única. Sendo assim, não existem concepções corretas ou errôneas acerca deste tema, apenas diferentes perspectivas.

Cardia (2004) afirma que o conceito de marketing esportivo não pode ser muito dessemelhante à descrição do marketing propriamente dito, e que o primeiro deve se diferenciar do último apenas no que concerne às particularidades do esporte. Para o autor, o marketing esportivo tem por base os mesmos quatro Ps do marketing em seu sentido amplo: produto, preço, praça e promoção. Contudo, distingue-se do último por ostentar um quinto P em sua estruturação: a paixão.

Citando uma definição semelhante àquela proposta por Cardia (2004), Siqueira (2014) afirma que, para compreender o significado de marketing esportivo, faz-se necessário

compreender o marketing em sua essência. Por conseguinte, Siqueira (2014) define marketing como o estudo da relação entre empresas e o mercado no qual estão inseridas, e distingue o segmento esportivo principalmente em um aspecto: as empresas, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 2 - Particularidades do marketing esportivo**

	Empresas
Marketing na essência	Companhia que está comercializando um produto ou serviço
Marketing esportivo	Entidades esportivas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Siqueira (2014).

Enquanto no marketing, em seu sentido amplo, instituições são empresas que comercializam produtos ou serviços, no marketing esportivo as companhias são tidas como federações, clubes e promotores de eventos (SIQUEIRA, 2014).

Atualmente, o marketing esportivo representa, em companhias essencialmente voltadas ao esporte, o centro das operações, compondo a área responsável pelas estratégias voltadas à empresa e aos consumidores (PITTS; STOTLAR, 2002). Sendo assim, Pitts e Stotlar (2002, p. 90) afirmam que o “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”. Ademais, um planejamento de marketing esportivo satisfatório deve dispor de visões macro e micro da empresa.

Estando envolvido, por essência, na esfera do esporte, o marketing esportivo deve considerar a emoção como fator crucial em suas estratégias. Tendo isso em vista, Schlossberg (1996) aponta que o marketing esportivo é a maneira pela qual companhias se particularizam ao estarem associadas a heróis atléticos e suas respectivas imagens, articulando, assim, um bom uso da acentuada relação emocional do ser humano com equipes e atletas (TEITELBAUM, 1997).

Desse modo, vê-se no marketing esportivo uma boa plataforma para construções de identidade de marca. Melo Neto (2007) afirma que o marketing esportivo atua na dimensão institucional das empresas, operando, portanto, na difusão da marca e no aprimoramento ou

construção de uma boa identidade para a companhia. Ainda, o autor cita o fato de que empresas contemporâneas estão cada vez mais conscientes da necessidade da construção e preservação de uma boa imagem de marca perante um público consumidor que gradativamente se torna mais rigoroso e menos fiel. Assim, confere-se a crescente importância do marketing esportivo.

A relação entre marca e esporte pode vir a beneficiar consideravelmente as companhias. Abarcando características positivas, tais quais saúde e felicidade, o esporte remete a associações majoritariamente positivas para empresas de qualquer segmento de mercado. Sendo assim, Melo Neto e Carvalho (2006, p. 80) afirmam que:

Através do esporte, a marca da empresa ganha novos atributos, maior visibilidade e potencializa-se. A empresa que investe em esporte melhora a sua imagem, obtém a simpatia do grande público, estreita laços com a comunidade, melhora o relacionamento com seus diversos públicos e moderniza-se.

Todavia, os autores apontam também o fato de que a criação de uma identidade de marca a partir de ações ligadas ao marketing esportivo pode estar associada a fatores sobre os quais as empresas não têm controle integral, podendo-se citar, como exemplo, as condutas e os posicionamentos de clubes e atletas. Devido a esse fator, é de suma importância que análises prévias sejam consideradas, com o intuito de evitar associações indesejadas em relação às instituições.

### 3.2 GESTÃO DE MARCA NO ESPORTE

Conforme referido no capítulo anterior, gestão de marca e de identidade serão, para fins de análise e percepções, interpretadas como atividades semelhantes na presente monografia. Dadas as circunstâncias, a gestão de marca, em qualquer recorte de mercado, deve considerar a emoção como fator relevante para tomadas de decisão. No entanto, pode-se inferir que a intensidade dos sentimentos é mais acentuada no âmbito esportivo em comparação a qualquer outro segmento.

De maneira consoante à proposição referente à singularidade da veemência dos sentimentos no esporte, discutida no parágrafo anterior, Rocco Junior (2011) ressalta que o grande chamariz da gestão de marcas no esporte, para os atributos oriundos da experiência emocional vivenciada no fato ou produto esportivo e direcionada aos indivíduos focalizados pela empresa, é justamente a emoção provocada pelo esporte.

Melo Neto (2007) salienta que a emoção presente em um espetáculo esportivo se faz tão intensa que, de maneira inconsciente, é transmitida para a mente dos espectadores. Sendo assim,

as associações das marcas inseridas neste contexto são direcionadas aos componentes emocionais do esporte.

Esses sentimentos, se bem analisados e usufruídos, representam oportunidades de crescimento e/ou renovação para as empresas. Teitelbaum (1997) cita o Banco do Brasil como exemplo de uma companhia cuja utilização inteligente das particularidades do esporte conferiu a modernização da marca em um nicho específico de mercado. Segundo o autor, tendo por finalidade o rejuvenescimento de identidade de marca perante jovens de 15 a 25 anos, e como decorrência de uma pesquisa efetuada em um festival de música, o II Rock in Rio, a empresa utilizou a figura de jogadores da seleção brasileira de vôlei, aptos a representar, unicamente por meio de suas imagens, os atributos almejados pelo banco, para atingir, com êxito, o objetivo requerido.

No entanto, a emoção nem sempre representa um fator benéfico às ações de gerenciamento de marca. Meira Reis, Serpa, Pereira DaCosta e Telles (2021) citam como exemplo a atualização do escudo do clube de futebol italiano Juventus, realizada em 2017. Buscando o crescimento de mercado e a modernização, o clube referido alterou o seu escudo, o que resultou na insatisfação por parte do público em relação à mudança.

**Figura 3 - Atualização do escudo da Juventus**



Fonte: Meira Reis, Serpa, Pereira DaCosta e Telles (2021, p. 91).

Segundo os autores, não há informações concretas que comprovem o fracasso da ação promovida pela Juventus. Contudo, conforme exposto na figura acima, a instituição segue buscando uma logomarca que se enquadre nos seus respectivos objetivos.

O gerenciamento de marca apresenta, essencialmente, diferentes possibilidades de ação. Tendo em vista esse fator, na visão de Melo Neto e Carvalho (2006), aplicada ao meio esportivo, a administração da proposta de valor é a atividade de gerenciamento de identidade mais eficiente, referindo-se ao enfoque nos atributos do esporte por meio da relação com os eventos e através do uso da imagem de equipes e atletas. Entretanto, para os autores, as confederações,

federações e ligas esportivas, gestoras do esporte, parecem desconhecer ou desconsiderar o eminente potencial de uma gestão de marca efetiva. Segundo Melo Neto e Carvalho (2006, p. 89):

O problema começa com a própria dimensão institucional da entidade. Com exceção da Confederação Brasileira de Futebol - CBF e da Confederação Brasileira de Vôlei - CBV, marcas esportivas de expressão nacional, e, mais recentemente, as confederações de Esporte Aquático e de Golfe, todas as demais entidades não exploram o filão da gestão de marcas no esporte.

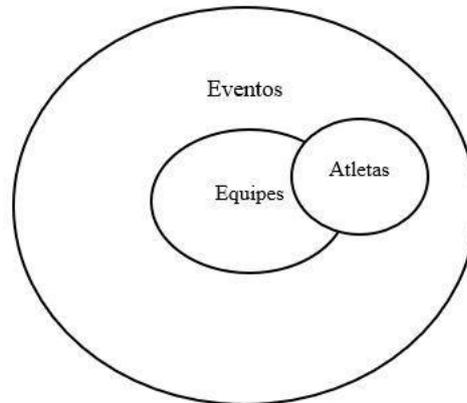
Os autores ressaltam, ainda, que, como consequência da desconsideração ou falta de conhecimento referente aos possíveis resultados positivos de uma boa gestão de marca, essas entidades são reiteradamente tidas como extensões da gestão estatal do esporte. Ainda que essa preposição seja inverídica, elas acabam sendo associadas à má administração, à incapacidade gerencial e à corrupção.

Sintetizando as esferas da gestão de marca no esporte, Mullin, Hardy e Sutton (2004) ressaltam que instituições esportivas enfrentam demandas e desafios singulares ao segmento de mercado no qual estão inseridas. Além disso, os autores salientam o fato de que muitas dessas particularidades, exclusivas do meio esportivo, podem ser resolvidas através de reflexões e planejamentos bem formatados. Por fim, Mullin, Hardy e Sutton (2004) discorrem acerca da dependência do sucesso das organizações esportivas ao domínio de mercado, ao desenvolvimento, à análise e à integração de todas as esferas do marketing.

### 3.3 A RELAÇÃO DA MARCA COM AS DIFERENTES FERRAMENTAS DO MARKETING ESPORTIVO

Em concordância com a introdução deste capítulo, as ferramentas do marketing esportivos serão, no presente estudo, compreendidas como atletas, equipes e eventos. Siqueira (2014) descreve esses três elementos como produtos do esporte, caracterizando os eventos como fator macro, que engloba, dessa forma, as equipes e os atletas, conforme ilustrado na figura a seguir:

**Figura 4 - As ferramentas do marketing esportivo**



Fonte: Siqueira (2014, p. 2).

Sendo assim, o autor ressalta que os eventos são, em essência, agrupamentos de atletas e/ou equipes e que, por esta reunião simultânea de atrações, acabam por gerar maior atração e apelo emocional junto ao mercado no qual estão inseridos.

Em referência aos atletas e sua relação com as marcas, Melo Neto (2013) salienta que essa associação pode ser tanto produtiva quanto danosa para as empresas, visto que é dependente do sucesso e do comportamento do esportista escolhido para representar a instituição. Ben Johnson, desclassificado de uma disputa olímpica devido a acusações de doping, e Mike Tyson, preso por crime de estupro, representam, para o autor, uma possibilidade desvantajosa da associação entre marca e atleta, enquanto Pelé, Zico e Ayrton Senna simbolizam o lado positivo da referida associação.

Vaz (1995) acredita que existem dois potenciais benefícios para as marcas na associação a atletas. O primeiro, segundo o autor, é o respeito adquirido pela companhia por parte da população, estando relacionado ao entendimento de que a empresa está apoiando, solidariamente, o esportista. A segunda potencial vantagem apontada por Vaz (1995) refere-se à repercussão a curto prazo, ou seja, a performance aliada ao carisma e à fama do atleta, que traz uma rápida visibilidade à instituição. No entanto, Vaz (1995), assim como Melo Neto (2013), salienta o fato de que, ao se vincular a atletas, uma marca pode vir a ter sua imagem prejudicada pelos possíveis problemas pessoais dos esportistas.

Ressaltando a importância dos atletas para o esporte e para ações de identidade e gestão de marca, Siqueira (2014) afirma que esportistas são um fator elementar do esporte; caso estes não existissem, não haveria temas e conteúdos consideráveis. Segundo o autor, atletas são como

símbolos da vida moderna, representando instrumentos cruciais na venda de produtos de diferentes segmentos.

Outro fator significativo para o marketing esportivo são as equipes. Vaz (1995) destaca que diversas modalidades esportivas são disputadas por um conjunto de atletas, que constituem, assim, uma equipe, geralmente representando uma comunidade, mas não obrigatoriamente um clube. Dadas as circunstâncias, essas equipes podem ser constituídas de diferentes formas. Algumas contam com a presença cotidiana de marcas, conforme apontado por Vaz (1995, p. 263):

Pode ser uma família, como no caso do apoio da Ceval, por intermédio da marca Millete, à viagem do veleiro Guapos, dentro do qual Wilfredo Schurmann, sua mulher e filhos passaram dez anos no mar. No automobilismo, representam os fabricantes de carros: as equipes da Lotus, McLaren, Williams, Minardi, Benetton.

Segundo o autor, a formação de equipes no âmbito de esportes praticados tradicionalmente por clubes transformou-se em uma prática generalizada. Conforme explicitado acima, as marcas, inclusive, estruturam equipes próprias.

Quando colocado em pauta o atributo coletivo do esporte, as equipes são, para Siqueira (2014), produtos valiosos tanto enquanto unidade quanto em uma reunião de um grupo de atletas. O autor salienta também o fato de que esportistas, atuando como produtos chamativos para as empresas, apresentam um ciclo de vida curto. Equipes, por outro lado, obtêm fãs mais leais e duradouros. Por fim, Siqueira (2014) sinaliza que as equipes, assim como os atletas, que possibilitam o desenvolvimento de marcas através do esporte, têm o potencial de angariar investimentos e recursos por meio do âmbito esportivo, principalmente no que concerne aos patrocínios e venda de produtos associados a esse mercado.

Referente aos eventos, suas particularidades e relação com as marcas, Teitelbaum (1997) afirma que a formatação ou promoção de um evento depende da existência de um grupo de patrocinadores dispostos a associarem seus nomes ao acontecimento. Nota-se, portanto, que os eventos são pautados por agentes externos, comumente instituições cujo intuito é encontrar potenciais associações às suas respectivas marcas. Para o autor, a peculiaridade deste segmento de atividade está no fato de que os eventos compõem negócios de oportunidade, estando fundamentos em momentos específicos, como a boa fase de um atleta ou o sucesso de uma equipe.

Semelhante ao explicitado por Teitelbaum (1997) acerca da necessidade de investimentos exteriores para a ocorrência de um evento, Pignatti (2009) afirma que o crescimento do segmento de eventos está relacionado aos investimentos de apoio. Portanto, a

indústria em questão se encontraria em inércia se não existissem companhias dispostas a aplicarem suas marcas em eventos. Para o autor, eventos esportivos de menor duração, de no máximo quatro dias, tornaram-se cada vez mais comuns, buscando, assim, obter maiores benefícios. Segundo Pignatti (2009), esses acontecimentos reduzidos têm disponibilizado experiências memoráveis aos telespectadores; logo, agradam, também, os patrocinadores.

São diversas as vantagens corporativas obtidas através da presença de marcas em eventos, seja como instituições organizadoras ou patrocinadoras, e se encontram tanto na esfera intangível, a melhor imagem de marca, como tangível, o aumento da receita. Sobre o tema, Melo Neto (1990, p. 32) propõe que:

Como instrumento de promoção, o evento ajuda na divulgação da marca do patrocinador. Ao potencializar a marca, contribui para o seu melhor posicionamento no mercado, e para o reforço da imagem. Ao buscar uma maior aproximação com os clientes atuais e potenciais, o evento também contribui para o aumento das vendas.

Siqueira (2014) ressalta que eventos são produtos fundamentais para o esporte, tanto na visão dos fãs, que pagam pelos ingressos e participam da atividade, quanto na perspectiva de mercado, como empresas patrocinadoras e patrocinadas, para as quais os eventos trazem benefícios mútuos. Em resumo, a relação entre marcas e eventos, se bem organizada e executada, pode apresentar ganhos significativos para as companhias que optarem por escolher esse recurso como forma de criar uma boa relação com seus públicos.

Uma vez analisadas as especificidades, oportunidades, desafios e aspectos da marca aplicada ao esporte, o foco do capítulo subsequente desta monografia é a relação entre marca e futebol, atendo-se particularmente à paixão como elemento crucial desse segmento esportivo.

## 4 GESTÃO DE MARCA APLICADA AO FUTEBOL

O presente capítulo discorre sobre a gestão de marca aplicada ao futebol, sendo dividido em quatro seções. Nas duas primeiras, o foco será a contextualização histórica da criação deste esporte, bem como sua atual importância e magnitude. Nas duas últimas seções, a relação entre as marcas e os torcedores de futebol e a paixão presente nesse segmento esportivo serão objeto de discussão.

### 4.1 A HISTÓRIA DE CRIAÇÃO DO FUTEBOL

O futebol moderno é oriundo de uma transformação de práticas milenares realizadas em diversas partes do mundo. Segundo Bezerra (2021), na Grécia e em Roma a partir do século IV a.C., na China e no Japão por volta de 2600 a.C., na América pré-hispânica entre 1200 e 1600 a.C., na Europa Medieval, mais especificamente na Inglaterra do século X, e na Itália do século XIV, eventos de entretenimento e rituais de guerra, de celebrações religiosas, de autoconhecimento, autocontrole, autoaprendizagem e de disciplina já apresentavam conceitos utilizados até os dias atuais na prática do futebol. Dentre esses princípios, destacam-se o uso de uma bola e a aplicação de balizas para a determinação dos limites de espaço (BEZERRA, 2021).

Giulianotti (2002), discorrendo sobre as origens do futebol, afirma que, na Idade Média, o futebol primitivo era praticado na celebração de datas religiosas, como rituais de passagem de jovens para a etapa adulta de suas vidas. O mesmo autor também relata que as referidas comemorações não apresentavam regras, tendo como principal objetivo chutar a bola em direção ao gol, e operando como manutenção da ordem social e integração de indivíduos à sociedade local.

Não obstante, o futebol passou a constituir um esporte em território inglês. Embora o jogo já fosse popular nas universidades da Inglaterra do século XIX, cada instituição apresentava, então, suas próprias regras. Por conseguinte, foram desenvolvidas, em 1848 em uma conferência na Universidade de Cambridge, com o intuito de padronizar a realização dessa atividade, as primeiras regras do futebol, isto é, a consideração de que chutes nas canelas e a utilização das mãos seriam infrações consideradas ações faltosas (CAMPOS, 2013). Além disso, segundo Campos (2013), em 1861 foi fundada a Football Association, organização responsável pela elaboração do primeiro conjunto de regras deste esporte, sendo 1863 considerado o ano de nascimento do futebol moderno.

No que diz respeito à expansão do futebol contemporâneo em continente europeu e no mundo, Santos (1981) ressalta que dois fatores foram fundamentais para que esses processos pudessem ocorrer. De acordo com o autor, o primeiro aspecto, relacionado ao desenvolvimento do esporte na Europa, está atrelado ao crescimento da urbanização da população inglesa e a originação do futebol como prática desportiva oriunda deste movimento populacional. Para Santos (1981), a segunda causa, relativa à amplificação do esporte para outros continentes, é consequência do imperialismo inglês, que, através de bancos, telégrafos, estradas de ferro e transportes urbanos, tornou possível a disseminação do futebol moderno para outras partes do mundo (CAMPOS, 2013).

Bezerra (2021) afirma que a chegada e a introdução oficial do futebol no Brasil podem ser atribuídas a Charles Miller, brasileiro descendente de escoceses e nascido em 1874. Segundo a autora, em 1894, retornando da Inglaterra para seu país de origem, Miller trouxe em sua bagagem duas bolas de futebol, dois uniformes completos, uma bomba de ar e um livro de regras de futebol, dando, assim, início à história do esporte no Brasil. Historiadores afirmam que caberia a Oscar Cox, fundador do Fluminense Football Club em 1902, e Hans Nobiling, criador do Sport Club Germania, atualmente conhecido pelo nome de Pinheiros, em 1899, através do incentivo à criação de clubes de futebol em São Paulo e no Rio de Janeiro e da promoção de partidas desse esporte, a disseminação do futebol pelo Brasil (BEZERRA, 2021).

#### 4.2 O FUTEBOL NO ÂMBITO ECONÔMICO E SOCIAL

Uma vez discutida a contextualização histórica do surgimento do futebol, será presentemente abordada a dimensão e a relevância desse mercado na atualidade. Segundo o relatório da FIFA, Federação Internacional de Futebol, publicado em agosto de 2021, o mercado de transferências de jogadores profissionais de futebol movimentou, entre 2011 e 2020, em termos globais, 252 bilhões de reais. Os dados examinados indicam, ainda, que esse segmento comercial apresentou um constante crescimento até o ano de 2019, antes do início da pandemia de COVID-19. O documento publicado pela FIFA também revela que dos 14 bilhões de reais em 2011, primeiro ano de monitorização, a quantia de dinheiro oriunda das transações de jogadores profissionais de futebol chegou a 38 bilhões de reais em 2019, exibindo uma redução

de 23% em 2020 devido à pandemia do novo coronavírus, totalizando, assim, 24 bilhões de reais.<sup>1</sup>

Conforme evidenciado no parágrafo acima, por meio da divulgação dos valores monetários por parte de uma das inúmeras vertentes de negócio do futebol mundial, faz-se possível perceber a magnitude do âmbito esportivo em pauta. Contudo, os clubes de futebol e as empresas inseridas nesse nicho de comércio não são os únicos elementos, próprios desse esporte, beneficiados pelas quantias bilionárias de capital exemplificadas anteriormente. De acordo com uma matéria da Forbes<sup>2</sup>, na qual é apresentada a lista dos cinquenta atletas mais bem pagos de 2020 no mundo inteiro, pode-se concluir que 40% dos cinco primeiros colocados do mencionado ranking são atletas profissionais de futebol, conforme ilustra o quadro abaixo:

**Quadro 3 - Os 5 atletas mais bem pagos de 2020 no mundo todo**

Nome do atleta	Posição	Esporte	Valor (em dólares)
Connor McGregor	1º	MMA	180 milhões
Lionel Messi	2º	Futebol	130 milhões
Cristiano Ronaldo	3º	Futebol	120 milhões
Dak Prescott	4º	Futebol Americano	107,5 milhões
LeBron James	5º	Basquete	96,5 milhões

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Knight, Birnbaum, Settimi, Dawkins, Shapiro e Berg (2021).

Por conseguinte, confere-se que o futebol se destaca também entre os demais esportes, uma vez que os 130 milhões de dólares recebidos por Lionel Messi e os 120 milhões recebidos por Cristiano Ronaldo, ambos atletas profissionais de futebol, representam 39,4% do montante total de dinheiro apresentado no quadro acima, dado que totalizam 250 milhões de dólares. Em comparação, o MMA representa 28,3%, o futebol americano, 16,9%, e o basquete, 15,2%, em relação ao valor total retratado.

Demonstrando a dimensão do futebol, assim como do esporte em geral, na economia brasileira e mundial, Gasparetto (2013) relata que, no início dos anos 2000, a indústria do futebol no Brasil movimentava anualmente cerca de 2 bilhões de dólares, ou 0,01% do PIB, Produto Interno Bruto, nacional. Para o autor, levando-se em consideração todos os esportes,

<sup>1</sup> Transferências no futebol movimentam 252 bilhões de reais de 2011 a 2020, diz Fifa. **Gazeta Esportiva**, São Paulo, 30 set. 2021. Disponível em: <https://gazetaesportiva.com/futebol/transferencias-no-futebol-movimentaram-252-bilhoes-de-reais-de-2011-a-2020-diz-fifa/>. Acesso em: 17 out. 2021.

<sup>2</sup> KNIGHT, B.; BIRNBAUM, J.; SETTIMI, C.; DAWKINS, D.; SHAPIRO, A.; BERG, M. Os 50 atletas mais bem pagos de 2021. **Forbes**, [S.I.], 4 jun. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2021/06/os-50-atletas-mais-bem-pagos-de-2021/>. Acesso em: 17 out. 2021.

no ano de 1995 o volume de todos os negócios esportivos no Brasil correspondia a 1,5% do PIB brasileiro; cinco anos depois, em 2000, o valor chegou à correspondência de 2% do Produto Interno Bruto do Brasil. No mundo todo, o futebol movimenta anualmente cerca de 250 bilhões de dólares, e o Brasil representa menos de 1% do valor total apresentado (GASPARETTO, 2013).

Além de sua indiscutível importância no setor econômico mundial, o futebol é, atualmente, o esporte mais popular do mundo, sendo apreciado por cerca de 4,5 bilhões de pessoas, o que equivale a 2/3 da população mundial. No que tange à audiência de eventos relacionados ao futebol, os números também são surpreendentes. Segundo a FIFA, 3,5 bilhões de pessoas assistiram pelo menos um jogo da Copa do Mundo de 2018, realizada na Rússia (GARCIA, 2021).

#### 4.3 A RELAÇÃO ENTRE AS MARCAS E OS TORCEDORES DE FUTEBOL

Previamente à abordagem do tópico principal da presente seção deste capítulo, faz-se necessário esclarecer, para fins de investigação e conhecimento, que as marcas de futebol serão interpretadas como os clubes desse segmento esportivo na presente monografia. Ademais, para discorrer sobre o entendimento da relação entre as marcas e os torcedores de futebol de forma abrangente, faz-se crucial compreender o que caracteriza um torcedor. Sendo assim, serão apresentadas, a seguir, algumas definições para o termo, tanto em sua essência quanto quando aplicado ao futebol.

Zunino (2006) descreve o torcedor como um indivíduo que se reconhece como admirador, espectador ou apoiador de determinado esporte. Para o autor, o referido autorreconhecimento pessoal é inerentemente independente da maneira como esse sujeito exerce tal identificação; em outras palavras, não existem regras que ditem quais ações um torcedor deve tomar para que seja enquadrado em tal designação.

Discorrendo sobre a definição de torcer, mas diferenciando-se de Zunino (2006) por focar em aspectos emocionais deste quadrante da população, Hollanda (2009) afirma que os torcedores são seres humanos extremamente vulneráveis à alienação, ilógicos e, portanto, emocionalmente instáveis. Para Hollanda (2009), esses indivíduos fazem do futebol uma possibilidade de fuga da realidade, podendo, assim, escapar de suas dificuldades pessoais.

No que concerne à conceituação da palavra em foco, mas presentemente relacionada ao futebol, Toledo (2010) ressalta o fato de que torcedores aderem ao time de maneira completa, ou seja, incorporam todos os aspectos da equipe que escolhem apoiar, apresentando, inclusive,

uma certa repulsa a um decretado oponente. O autor afirma, também, que a exuberância de sensações elucidada anteriormente está associada a lembranças pessoais desses indivíduos. Dessa forma, trata-se de uma variável subjetiva.

Referindo-se também ao torcedor de futebol, mas abordando a maneira como interage com o clube que escolheu apoiar, Espartel, Neto e Pompiani (2009, p. 77) afirmam que:

A relação entre o torcedor e o clube é física, emocional, visceral. O torcedor veste seu uniforme e vai para o estádio, deixando a razão em casa. Ele grita, xinga, vaia e aplaude. Experimenta várias sensações diferentes em 90 minutos. Mas, acima de tudo, ele sente uma paixão pulsante dentro do peito, acha uma heresia torcer por outro time. Enfim, ele ama o seu clube. Até tolera uma decepção. Mas por quanto tempo?

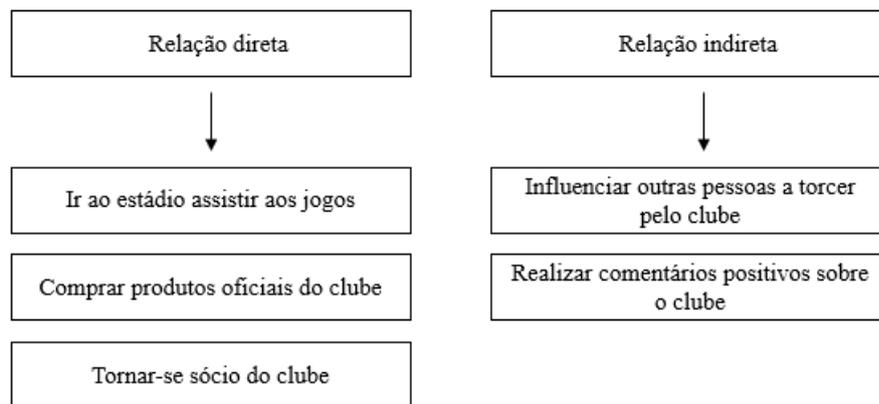
Por meio da citação acima, pode-se perceber a importância de uma gestão de clube considerar a satisfação de seu público, nesse caso, os torcedores, como fator crucial de suas estratégias corporativas. Espartel, Neto e Pompiani (2009) ressaltam o fato de que, ainda que o futebol seja, em sua natureza, direcionado a resultados, ou seja, as vitórias e os títulos são os principais causadores de uma análise positiva ou negativa do desempenho de todo o ambiente de uma instituição de futebol, existem práticas de administração de marcas, particulares ao recorte esportivo em questão, que podem acarretar um aumento da satisfação de seus adeptos. Representações de atenção, carinho e respeito com seus torcedores, assim como a implementação de práticas que controlam o comportamento do público no estádio, são exemplos de ações que, se bem desenvolvidas, amplificam a satisfação geral e, conseqüentemente, fidelizam os torcedores.

Consoante ao explicitado anteriormente, segundo Malagrino (2011), os torcedores ocupam hoje um papel significativo em ações de marcas e patrocinadores voltados ao futebol. Para o autor, as atuais estratégias de marketing são comumente direcionadas a esse público, uma vez que visam tornar as suas experiências, relacionadas ao futebol, únicas. Paralelamente a essa afirmação, os torcedores fazem parte do espetáculo, auxiliando na construção de valor a marcas associadas não somente quando apoiam o clube, mas também quando consumindo (MALAGRINO, 2011).

Em suma, o foco de atenção das organizações de futebol deve ser, principalmente, direcionado aos seus apoiadores. Consoante ao valor dos torcedores, em qualquer esfera do esporte, Salles (2015) evidencia que, por motivos de escassez de tempo e dinheiro para assistir e/ou participar de eventos e modalidades esportivas, o torcedor é um ativo merecedor de especial reconhecimento nessa indústria.

Espartel, Neto e Pompiani (2009) exemplificam algumas das maneiras através das quais um clube de futebol e seus torcedores se relacionam. Para os autores, existem conexões diretas, que podem ser percebidas, por exemplo, no aumento de receita, bem como indiretas, que, apesar de passíveis de passarem despercebidas na receita, são igualmente fundamentais em uma conexão saudável entre as duas esferas evidenciadas. A figura abaixo ilustra o explicitado:

**Figura 5 - As diferentes formas de relacionamento entre clubes e torcedores de futebol**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Espartel, Neto e Pompiani (2009).

A partir do esquema elaborado na imagem acima, pode-se, novamente, concluir que a inclusão dos anseios e necessidades dos torcedores em estratégias de qualquer gênero é indispensável no que concerne ao esporte mais popular do mundo. Marques e Costa (2016), em sua proposta de modelo inovador de governança em clubes de futebol, tomam como substancial uma ligação justa e transparente entre clubes e torcedores. Além disso, os autores afirmam, também, que a cúpula decisória de organizações desse segmento esportivo deve promover reuniões regulares e abertas a quem apresentar interesse, garantindo, assim, a manutenção de um canal aberto com seus consumidores.

#### 4.4 A PAIXÃO NO FUTEBOL COMO DESAFIO OU OPORTUNIDADE

Tendo em vista as considerações abordadas nos parágrafos anteriores, nota-se que o futebol é uma atividade de massa. Sendo assim, por força da singularidade das emoções originadas pelo esporte, apresentadas no capítulo três deste estudo, depreende-se que os sentimentos do público influenciam consideravelmente o futebol, notadamente no que diz respeito aos torcedores.

O termo paixão, apesar de simples e corriqueiro no vocabulário de falantes da língua portuguesa, é de difícil conceituação, dado que se refere a uma sensação e, por isso, é dotado de subjetividade e abstração. Torcer para uma determinada equipe de futebol se enquadra perfeitamente nesse cenário confuso, indefinido e de difícil tradução em palavras que é a paixão.

Influência da família, contextos socioeconômicos e socioculturais e experiências memoráveis que resultam na criação de um laço sentimental intenso entre um indivíduo e determinado clube são fatores consideráveis na tentativa de definir a potência dos sentimentos em torcedores de futebol. Ainda assim, no entanto, permanece a dificuldade de definir, com exatidão, o que é a paixão no futebol (OLIVEIRA; LIMA, 2019).

Para Teixeira (1998), a paixão representa algo de tamanha intensidade a ponto de, em determinadas circunstâncias, ser colocada como elemento não pertencente à vida cotidiana de quem a sente. Segundo a autora, a intensidade do sentimento pode ser grande a ponto de provocar a desconsideração das demandas regulares e originar dificuldade para manter relações sociais, além de gerar uma tendência a opiniões e ações radicais.

Associando este fervor de sentimentos ao futebol, bem como ao plano esportivo como um todo, Ribeiro (2004) afirma que o mencionado esporte é, em sua natureza, um âmbito no qual a irracionalidade predomina perante a racionalidade. Para o autor, a presença da paixão nesta esfera desportiva está associada a questões sociais (RIBEIRO, 2004, p. 106):

Fortemente contido de paixão - individual e coletiva - o futebol não se prende exclusivamente às determinações de classes, na medida em que, tomadas de forma clássica, elas são excessivamente redutoras. Nesse sentido, a dimensão afetiva da vida esportiva é também marcada pela paixão e pelo ressentimento. É, portanto, o lugar da 'inconsciência', no sentido oposto daquela consciência racional determinada e imposta de cima e de fora dos sujeitos e dos grupos.

Dadas as circunstâncias, verifica-se que, para Ribeiro (2004), o conjunto de emoções provocado pelo futebol apaga, momentaneamente, a segmentação classista presente na sociedade. A partir disso, o futebol manifesta as necessidades mais importante de um ser humano: reconhecer a sua identidade e sentir-se parte de um grupo (RIBEIRO, 2004).

Analisando os trechos anteriores, observa-se que a paixão, além de caracterizar-se como algo inexato, pode apresentar particularidades tanto positivas quanto negativas. Por um lado, há diversas alternativas por meio das quais a intensidade de sentimentos envolvida no futebol pode gerar benefícios; contudo, por outro lado, a delicadeza de mexer com as emoções de seu público também atrai situações delicadas. Posto isso, serão apresentados, a seguir, exemplos nos quais a íntima ligação do futebol com a paixão representou um fator determinante para a

ocorrência de determinados eventos, tanto para fins de levar clubes a reverem decisões tomadas, como no caso do cancelamento de uma liga de expressivo poder econômico em virtude da reação do público, quanto para fins de espontaneamente contribuir para a melhora da situação financeira do clube, como no caso da campanha para transferências financeiras em benefício de um clube em condições econômicas temerárias.

Em abril de 2021, doze dos principais clubes de futebol no mundo, sendo eles Arsenal, Atlético de Madrid, Barcelona, Chelsea, Inter de Milão, Juventus, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Milan, Real Madrid e Tottenham, no intuito de gerar mais dinheiro com direitos de transmissão e outras receitas, anunciaram a criação da Superliga, campeonato europeu de futebol que seria realizado entre as referidas equipes. Logo após a comunicação da constituição do mencionado torneio, uma série de reações contrárias, principalmente por parte dos torcedores das próprias instituições organizadores do campeonato, figurou expressivamente em noticiários esportivos do mundo todo.<sup>3</sup>

As críticas ao projeto se referiam principalmente ao fato de que a Superliga poderia decretar o fim de clubes de menor porte em virtude da desvalorização de direitos de transmissão de torneios em que clubes de menor expressividade participam e na alegação de que o futebol é feito para o povo, de modo que uma segmentação elitista, como a criação de uma liga exclusiva para os maiores clubes do mundo, não seria condizente à essência desse esporte. Como resultado da imensa onda de protestos, o projeto foi cancelado apenas dois dias após seu surgimento, comprovando a influência da reação da torcida - movida por paixão - mesmo nos clubes de futebol de maior expressividade econômica do mundo.<sup>4</sup>

Um dia após o Clube de Regatas Vasco da Gama, clube do futebol brasileiro que vive atualmente uma crise financeira grave, anunciar uma dívida de cerca de 832 milhões de reais, os torcedores vascaínos desenvolveram um movimento cujo objetivo era auxiliar a instituição na diminuição de seu mencionado débito, quitando-o ainda que parcialmente. A campanha, que ganhou força nas redes sociais, iniciou de forma espontânea entre os torcedores do clube, foi nomeada como #VasPix e arrecadou quase 400 mil reais em três dias. Em sua conta oficial no Twitter, o Vasco da Gama agradeceu à torcida pela demonstração de amor ao clube e, para evitar possíveis fraudes, compartilhou os dados para depósito. A torcida do Vasco já havia, notoriamente, lançado a campanha #AssociaVasco, cujo foco era elevar o número de sócios-

---

<sup>3</sup> Torcedores de Liverpool, United e City protestam contra superliga europeia. **Globo Esporte**, Rio de Janeiro, 19 abr. 2021. Disponível em <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/torcedores-do-liverpool-protestam-na-porta-do-anfield-contrasuperliga-europeia.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

<sup>4</sup> Idem.

torcedores do clube; ademais, com a contribuição financeira anteriormente mencionada, agregou mais um interessante capítulo à passional relação entre clube e torcedor.<sup>5</sup>

A partir das considerações e exemplos trazidos acima, nota-se que a paixão é um elemento indissociável do futebol, no qual mostra-se notoriamente recorrente, sendo muitas vezes um fator decisivo para o rumo de decisões tomadas por dirigentes, bem como elemento que move massas em campanhas sem qualquer contrapartida em prol de seu clube do coração. Clubes de futebol não podem ficar alheios a esta realidade: compreendendo a intrínseca ligação do futebol com a paixão, será possível, para os clubes, obter benefícios, mediante a utilização estratégica da paixão do torcedor para a promoção de determinadas campanhas ou consecução de determinadas finalidades. Da mesma forma, o clube que desconsiderar a ligação entre futebol e paixão, buscando priorizar aspectos econômicos em detrimento de sentimentais, tende a passar por momentos de fricção com sua torcida, que podem vir a acarretar a reversão de decisões previamente estabelecidas.

Logo, a partir da contextualização do futebol, de suas particularidades e dos elementos com os quais esse segmento esportivo dialoga, realizada no decorrer deste capítulo, tem-se uma visão mais ampla acerca deste esporte. A partir disso, no próximo capítulo será objeto de abordagem a visão de especialistas de mercado acerca da gestão das marcas dos clubes do futebol nacional.

---

<sup>5</sup> #VasPix: torcedores do Vasco criam campanha para ajudar a pagar dívidas do clube. **TNT Sports**, [S.I.], 1 mai. 2021. Disponível em: <https://tntsports.com.br/futebolbrasileiro/VasPix-torcedores-do-Vasco-criam-campanha-para-ajudar-a-pagar-dividas-do-clube-20210501-0013.html>. Acesso em: 17 out. 2021.

## **5 GESTÃO DE MARCA APLICADA AO FUTEBOL BRASILEIRO: A VISÃO DOS ESPECIALISTAS**

O quinto capítulo deste estudo tem como principal objetivo apresentar a visão de especialistas em futebol, bem como em suas inúmeras facetas, sobre a gestão de marcas dos clubes do futebol brasileiro, sendo dividido em quatro partes. Inicialmente, será apresentada a síntese metodológica utilizada nesta monografia; posteriormente, serão introduzidos os entrevistados. A terceira parte compreende a exposição da justificativa de escolha de cada um dos interrogados. Por fim, serão apresentados os resultados e as análises desta investigação. Vale dizer que, neste momento, o procedimento utilizado foi a categorização dos achados, gerando-se quadros comparativos entre o posicionamento dos três entrevistados, sempre buscando-se um cotejamento com aspectos anteriormente levantados na etapa teórica desta monografia.

### **5.1 SÍNTESE METODOLÓGICA**

Para fins deste estudo, elegeu-se como modelo de pesquisa o método qualitativo de pesquisa. Segundo Godoy (1995), este método se faz extremamente importante para a investigação de particularidades que abrangem seres humanos e suas complexas relações sociais, que ocorrem em ambientes diversos. Ainda, para Godoy (1995, p. 21):

Algumas características básicas identificam os estudos denominados ‘qualitativos’. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Dadas as circunstâncias, percebe-se que a pesquisa qualitativa compõe um processo plural, que envolve múltiplas visões e posições referentes ao mesmo assunto, e, portanto, demanda uma atenção imparcial e minuciosa em todas as etapas do processo de análise. Ademais, faz-se possível notar a importância de se executar o referido tipo de exploração de forma ambientada ao contexto do objeto de estudo, de modo que as percepções e conclusões estejam o mais próximas da realidade quanto possível.

Discorrendo acerca das singularidades deste gênero de pesquisa, Martins (2004) afirma que a categoria qualitativa de investigação privilegia os microprocessos através da análise de

opiniões, pensamentos e ações individuais e de grupos heterogêneos, e, posteriormente, por meio de verificações intensas e meticolosas dos dados obtidos. Para a autora (MARTINS, 2004, p. 292):

Realizando um exame intensivo dos dados, tanto em amplitude quanto em profundidade, os métodos qualitativos tratam as unidades sociais investigadas como totalidades que desafiam o pesquisador. Neste caso, a preocupação básica do cientista social é a estreita aproximação dos dados, de fazê-lo falar da forma mais completa possível, abrindo-se à realidade social para melhor apreendê-la e compreendê-la.

Sendo assim, depreende-se que a espécie de métodos de exploração em questão exige, além de uma dedicação meticolosa a detalhes e de uma inserção e vivência do pesquisador na realidade social do fenômeno examinado, uma capacidade de compreensão e agrupação, por parte do investigador, de informações aparentemente díspares.

Mesmo que a pesquisa qualitativa proporcione uma perspectiva concomitantemente ampla e acurada, existem algumas críticas ao processo. Martins (2004) ressalta quatro aspectos a serem considerados: representatividade, subjetividade, problemas técnicos e impossibilidade da utilização dos resultados obtidos como base para generalizações, conforme explicitado no quadro:

**Quadro 4 - As críticas à pesquisa qualitativa**

Número	Crítica	Explicação
1	Representatividade	Amostra
2	Subjetividade	Imparcialidade
3	Problemas técnicos	Caráter da pesquisa
4	Resultados não servem como base para generalizações	Amostra mais imparcialidade

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Martins (2004).

O primeiro elemento mencionado por Martins (2004), isto é, a representatividade, refere-se ao fato de a metodologia qualitativa primar por estudos de caso e, conseqüentemente, exigir uma seleção de amostra, o que, supostamente, não representa o grupo de casos integrantes de uma sociedade. O segundo componente, a subjetividade, faz alusão à potencial imparcialidade da pesquisa, posto que, para a investigação ocorrer de forma plena, faz-se

necessário que o pesquisado aceite o pesquisador, ação que demanda o mínimo de aproximação entre as duas partes. O terceiro item, referente aos problemas técnicos, abrange o caráter descritivo, narrativo e ilustrativo da técnica em pauta, particularmente quando se utiliza o método da história de vida. Estas particularidades são características de pesquisas qualitativas devido à quantidade de dados obtidos. Por fim, o último elemento de crítica abrange os dois primeiros explicitados pelo autor, o que, supostamente, acarretaria a impossibilidade da utilização dos resultados atingidos como base para generalizações sobre o objeto investigado, uma vez concebida a existência de uma determinada escolha de amostra e de uma relação entre pesquisado e pesquisador, caracterizando uma falta de neutralidade da própria pesquisa (MARTINS, 2004).

Dentre as diversas técnicas existentes na pesquisa qualitativa, a presente monografia elegeu a entrevista em profundidade. Duarte e Barros (2011, p. 111) afirmam que este procedimento é “um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva da fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Os mesmos autores relatam que, devido ao fato de a entrevista em profundidade apresentar um aspecto social, esta busca, além de dados, sentimentos, impressões e experiências dos interrogados. Trata-se de uma técnica de pesquisa flexível, que possibilita uma mudança no roteiro durante a própria entrevista, seja esta de retirada ou acréscimo de questionamentos. Explicitado o caráter de adaptabilidade deste processo, a entrevista em profundidade abrange respostas intensas; portanto, compõe uma das principais técnicas de pesquisa qualitativa.

Abordando os diferentes tipos de entrevista em profundidade, Duarte e Barros (2011) ressaltam três possibilidades e as diferem no que diz respeito à existência ou inexistência de um roteiro e à estruturação da entrevista.

**Quadro 5 - Os tipos de entrevista em profundidade**

Tipo de entrevista em profundidade	Estrutura da entrevista
Não-estruturada	Apresenta como ponto de partida um tema ou pergunta ampla e flui livremente
Semiestruturada	Apresenta um guia de conteúdos
Estruturada	Apresenta um roteiro de perguntas pré-definido

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Duarte e Barros (2011).

Para os autores, não há uma sequência predeterminada de perguntas e tampouco um critério para respostas em entrevistas em profundidade não-estruturadas; a conversação inicia com a abordagem de um tema ou pergunta ampla e, a partir disso, o encontro, no qual o assunto anterior determina o ulterior, ocorre de forma natural. Em entrevistas em profundidade semiestruturadas, confere-se um guia de conteúdo ou questionamentos amplos a serem abordados na conversa, mas que servem como porta de entrada para inúmeras outras perguntas associadas ao tema. De acordo com Duarte e Barros (2011, p. 118), "o pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda pergunta." As entrevistas em profundidade estruturadas apresentam um roteiro de perguntas pré-definido e padronizado; assim, as respostas podem, inclusive, ser predeterminadas (DUARTE E BARROS, 2011).

Conforme exposto anteriormente, a análise dos dados obtidos nesta monografia foi realizada por categorização e foi desenvolvida por meio da elaboração de quadros comparativos entre a fase teórica e o momento prático deste estudo. Ao todo foram criados seis quadros de comparação, sendo um para cada questionamento do roteiro de perguntas das três entrevistas em profundidade.

A escolha dos informantes também representa um momento fundamental em pesquisas cuja técnica utilizada é a de entrevista em profundidade. Para Santos, Filho e Royer (2016), a procura por entrevistas deve seguir um fundamento direto entre o interesse do entrevistador e a possibilidade de as eventuais respostas agregarem ao objetivo do estudo. Os autores ressaltam que o número de entrevistados deve ser concluído somente quando os conceitos obtidos através das entrevistas se mostrarem repetitivos.

## 5.2 QUEM SÃO OS ENTREVISTADOS

Para esta monografia, foram realizadas três entrevistas em profundidade com profissionais que apresentam diferentes relações, atuais ou passadas, com o futebol brasileiro, tanto em seu contexto amplo como no que diz respeito à gestão das marcas dos clubes nacionais deste esporte. Os três especialistas responderam os mesmos questionamentos, inclusos no roteiro das entrevistas presente no apêndice A deste estudo; as entrevistas em profundidade ocorreram entre os dias 09 e 11 de novembro de 2021. O intuito de apresentar a visão de três diferentes posições referentes ao mesmo mercado serviu de base para a escolha dos entrevistados, considerando-se, também, a experiência profissional destes indivíduos.

**Quadro 6 - Os entrevistados e suas ligações atuais ou passadas com o futebol brasileiro**

Nome	Ligação com o futebol brasileiro
Fernando Trein	Professor especialista em marketing esportivo
Marcelo Medeiros	Ex-presidente do Internacional
Beto Carvalho	Diretor executivo de marketing do Grêmio

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira entrevista ocorreu no dia 09 de novembro de 2021 com o professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre, ESPM-Sul, Fernando Trein, e teve duração de aproximadamente cinquenta minutos. Especialista em Marketing Esportivo pela University of California, o entrevistado, graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC-RS, e mestre em Gestão de Serviços pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, ministra, atualmente, a disciplina de Marketing Estratégico para todos os cursos da ESPM-Sul, bem como o curso de verão sobre Marketing Esportivo na mesma instituição. Trein exerceu o cargo de gerente de marketing no Sport Club Internacional durante os anos de 2002 e 2004. No ano de 1998, fundou a empresa de marketing esportivo Victory Sport Marketing, da qual é sócio-diretor até hoje, já tendo atendido clientes como o Sport Club Internacional, Fernando Carvalho, ex-presidente do Internacional —no que se refere à administração de palestras e homenagens —, Traffic Sports, RBS TV, Rádio Gaúcha, Jornal Zero Hora, Publicidad Estática e Torneos y Competencias, ambos os últimos da Argentina. Em 2021, no mês de setembro, Fernando ministrou o módulo Gestão de Eventos e Arenas Esportivas na CBF Academy, programa de cursos sobre futebol e suas inúmeras particularidades da Confederação Brasileira de Futebol, a CBF. A partir das informações anteriormente explicitadas, depreende-se que o informante apresenta conhecimento vasto sobre o futebol brasileiro e suas diversas facetas.

Graduado em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC-RS, e mestre em Administração de Empresas pela mesma instituição, o segundo entrevistado deste estudo é o diretor executivo de marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, Beto Carvalho. Ocupando sua atual função desde o ano de 2013, o informante é responsável pela gestão de comunicação, comercial e marketing do clube no qual atua. Beto recebeu, por dois anos consecutivos, 2015 e 2016, o prêmio de melhor executivo de marketing dos clubes do futebol brasileiro. Em 2014, liderou a criação da metodologia denominada Soccerting, voltada à gestão de marca de clubes do futebol nacional. Considerada como referência até hoje, esta metodologia é baseada em dois pilares, presentes em qualquer

segmento de mercado: o branding, representando a gestão da marca; e o selling, identificando a gestão comercial, ou, em outras palavras, as vendas. A duração da entrevista com Beto Carvalho, que ocorreu no dia 10 de novembro, foi de, aproximadamente, trinta minutos.

A terceira e última entrevista ocorreu no dia 11 de novembro de 2021 e durou cerca de quarenta e cinco minutos. Marcelo Medeiros, o entrevistado, atualmente aposentado de suas funções na esfera desportiva, dedicando-se exclusivamente à advocacia, é formado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, e especialista na área do trabalho da advocacia. Além disso, foi presidente do Sport Club Internacional entre os anos de 2017 e 2020. Marcelo iniciou sua atuação profissional no futebol brasileiro como conselheiro em 1988; no início dos anos 2000, tornou-se diretor de futebol de categorias de base, sendo, em 2012, eleito vice-presidente, e, em 2013 e 2014, passou a exercer o cargo de diretor de futebol do clube do qual viria a assumir a presidência.

### 5.3 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme anteriormente mencionado, os três entrevistados em questão foram procurados devido às suas amplas e distintas experiências no mercado do futebol brasileiro, bem como na gestão de marcas deste recorde desportivo. Em conformidade com a perspectiva de Fernando Trein, professor especialista em marketing esportivo, é possível analisar visões teóricas e acadêmicas dos conteúdos abordados na entrevista, reforçadas pela vivência de mercado deste mesmo indivíduo. A entrevista com Beto Carvalho denota posições e visões de um indivíduo cujo cotidiano profissional é pautado por planejamentos e execuções voltadas à percepção de valor de marca de um clube de futebol nacional. Considerando-se, por fim, as ponderações de Marcelo Medeiros, ex-presidente de um clube de futebol do Brasil, fez-se possível constituir uma visão completa sobre os temas, ou seja, observações macro sobre o futebol brasileiro e a gestão de marca de uma instituição brasileira deste esporte.

As entrevistas em profundidade, realizadas nos dias 09, 10 e 11 de novembro, foram pautadas por um mesmo roteiro, sendo este dividido em quatro partes. Inicialmente, os questionamentos eram referentes à introdução pessoal e profissional do entrevistado; posteriormente, passaram a abordar a contextualização da associação de marcas com o esporte. O foco das perguntas das duas últimas partes do roteiro foi direcionado às particularidades do esporte em questão e, por fim, à gestão das marcas dos clubes do futebol brasileiro.

A segmentação das questões teve como fundamento a ordem dos capítulos apresentados nesta monografia; assim, partiu-se de uma abordagem geral para, assim, tratar de assuntos mais

específicos. Ademais, objetivou-se facilitar a realização das aproximações entre os resultados obtidos nas entrevistas, provenientes das opiniões e vivências dos entrevistados, e os temas abordados na pesquisa bibliográfica, ou fase teórica, deste trabalho.

### 5.3.1 O esporte gerando valor às marcas

As potenciais vantagens, relativas à associação entre marcas e esporte, não são sempre as mesmas para as empresas, e mudam de acordo com a classe da conexão estabelecida e a modalidade esportiva escolhida para realizar esta ação, por exemplo. Entretanto, as considerações dos entrevistados no que se refere a este tema estão em conformidade com o explicitado anteriormente neste trabalho. O quadro abaixo elucida o retratado:

**Quadro 7 - Possíveis benefícios, para uma marca, de uma associação com o esporte**

Melo Neto e Carvalho (2006)	A marca se torna mais forte. Ela ganha visibilidade, simpatia e se moderniza
Fernando Trein	A marca ganha valorização. Além disso, ela se diferencia
Beto Carvalho	A marca atinge um público enorme
Marcelo Medeiros	A marca desperta interesse e atenção

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do quadro acima, percebe-se que os entrevistados, bem como Melo Neto e Carvalho (2006), ressaltam a potencial capacidade do esporte de destacar uma marca. Para Trein, há um certo reconhecimento, por parte dos consumidores, no que se refere às marcas que apoiam o esporte. Ademais, o professor da ESPM-Sul resalta a associação com o âmbito esportivo como uma oportunidade para companhias de "sair desse bombardeio que as pessoas recebem de marca todos os dias", divulgando-se de maneira natural, pontual e relevante.

Segundo Carvalho, empresas que optam pela aproximação com a esfera desportiva buscam, e podem, exibir suas marcas para um grande número de indivíduos. Para ele, o esporte "é a coisa mais plural que têm", sendo "permeável em todos os níveis, em todas as áreas, em todos os segmentos e em todas as particularidades", além de ser uma "das coisas mais inclusivas que existem". De maneira similar aos posicionamentos apresentados por Carvalho, Medeiros

afirma que não há outra indústria que desperte tamanha curiosidade e dedicação, tanto do público geral quanto da mídia, quanto o esporte. Ainda, para o ex-presidente do Sport Club Internacional, "o esporte é uma tremenda de uma vitrine"; por isso, todos os elementos presentes nesta esfera recebem especial atenção.

Faz-se possível, a partir das posições explicitadas, perceber que o ganho de novos atributos, o aumento da visibilidade e o aprimoramento da imagem e do relacionamento com o público são factíveis benefícios, decorrentes da associação entre marcas e esporte, para as companhias. Esta circunstância não é apenas salientada por Melo Neto e Carvalho (2006), mas se faz presente, também, nos discursos dos entrevistados.

No que se refere ao principal fator do sucesso ou fracasso da ligação entre uma marca e o esporte, consideram-se concordâncias e discrepâncias entre o referencial teórico e os resultados das entrevistas em profundidade. A falta de unidade destas respostas pode estar atrelada ao fato de que foi solicitado aos entrevistados citar apenas um elemento determinante para o êxito ou insucesso do referido vínculo.

**Quadro 8 - Principal fator do sucesso ou fracasso da ligação entre uma marca e o esporte**

Melo Neto e Carvalho (2006)	É necessário planejar onde inserir a marca
Fernando Trein	É necessário separar o resultado e a marca
Beto Carvalho	É necessário compreender totalmente o contexto em que a marca está inserindo-se
Marcelo Medeiros	É necessário analisar todas as possibilidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Discorrendo sobre o tópico, Melo Neto e Carvalho (2006) destacam a necessidade de análises detalhadas e anteriores à tomada de decisão no que se refere aos elementos sobre os quais companhias não detém absoluto comando, como uma possível publicação inadequada de um atleta nas mídias sociais, como a principal condição de prosperidade da inserção de uma marca no segmento do esporte. No entanto, Trein afirma que a exigência de desunir os resultados desportivos das marcas se faz mais relevante. Para ele, os americanos são excelentes na realização desta tarefa, pois "proporcionam experiências" que transcendem o resultado, transformando eventos esportivos em "uma festa".

Apresentando uma perspectiva conflitante às apresentadas por Melo Neto e Carvalho (2006) e Trein, Beto Carvalho afirma que, para que a ligação entre uma marca e o esporte se mostre bem-sucedida, faz-se imprescindível que a instituição apresente um entendimento amplo do âmbito o qual está adentrando. Para exemplificar sua consideração, Beto Carvalho cita o caso da Coca-Cola, que, em 1987, em uma tática ousada, introduziu sua marca na camiseta de dez clubes de futebol do Brasil. Para o entrevistado, naquele ano, "entendendo alguns conceitos e entendendo até algumas culturas", a empresa americana de refrigerantes aceitou alterar a cor do seu logo, originalmente vermelho, na camiseta do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre para o preto, entendendo a rivalidade regional com o Sport Club Internacional, clube caracterizado por tonalidades avermelhadas. Medeiros afirma, em concordância com a afirmação de Melo Neto e Carvalho (2006), que caso as marcas não sejam cuidadosas, podem vir a perder seus clientes. De acordo com o entrevistado, as ações e manifestações de eventos, equipes ou atletas estão inevitavelmente associadas às marcas patrocinadoras desses elementos, e, portanto, "não importa se a empresa nem sabia sobre a publicação no Twitter do atleta, se repercutir mal, pode ter certeza de que a marca patrocinadora da equipe onde o cara joga vai sofrer também."

### 5.3.2 O futebol e suas particularidades

Um dos elementos mais relevantes do futebol é, inquestionavelmente, o torcedor. Este componente do esporte, conforme afirma Carvalho, "é o que sustenta um clube de futebol", visto que "se tu não tiver quem compre os teus produtos, quem apoie o teu time", torna-se impossível permanecer operando. Consoante à aludida importância do torcedor na conjuntura do esporte mais popular do planeta, o quadro a seguir explicita a opinião dos entrevistados, bem como o que foi anteriormente apontado acerca da mesma temática no referencial bibliográfica desta dissertação, no que concerne o papel dos torcedores nas estratégias de marca dos clubes de futebol:

**Quadro 9 - O papel dos torcedores nas estratégias de marca dos clubes de futebol**

Malagrino (2011)	Os torcedores são o centro das estratégias
Fernando Trein	Os torcedores participam das estratégias
Beto Carvalho	Os torcedores são a origem das estratégias
Marcelo Medeiros	Os torcedores aprovam, ou não, as estratégias

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Malagrino (2011), os torcedores exercem, atualmente, uma função significativa nas ações das marcas dos clubes de futebol. De acordo com o autor, as recentes estratégias de marketing referentes a esta esfera esportiva são corriqueiramente dirigidas a este público e propõem-se a transformar suas experiências, no relatado contexto, em algo memorável. Apresentando uma visão que se difere da anterior por interpretar torcedores como um componente ativo e operante nas táticas de marca, Trein afirma que "achar que vai ter alguém, uma cabeça ultrapensante em termos de marketing que vai resolver todos os problemas" compõe uma visão ultrapassada. Ademais, o professor especialista em marketing esportivo ressalta a "cocriação" entre os clubes de futebol e os torcedores e, por conseguinte, a aproximação entre estas instituições e seus públicos, como condutas benéficas para as estratégias em questão.

No que tange à compreensão dos torcedores como ponto central dos planejamentos de marca dos clubes de futebol, Carvalho pontua, de forma mais próxima das considerações de Malagrino (2011), que "entender o teu público", assim como assimilar "o que esse público valoriza", são pré-requisitos para uma boa estratégia, seja qual for o segmento ou o gênero, fazendo, assim, com que os anseios dos torcedores representem a origem das ações de marca dos clubes de futebol. Medeiros, por sua vez, salienta que "os torcedores têm uma influência muito grande" no que diz respeito à prosperidade ou não de movimentos operacionais de identidade das organizações de futebol. Para o entrevistado, estes sujeitos podem "se manifestar a favor do que o clube está fazendo, o que gera bons resultados", independentemente do tipo de ação realizada, ou "podem protestar, violentamente ou não" e, conseqüentemente, decretar o fracasso do que está sendo proposto.

Conforme explicitado no quarto capítulo deste estudo, a paixão pode representar um ingrediente tanto positivo quanto negativo no que concerne ao futebol. Não obstante, sua interferência neste esporte é irrefutável. Para Ribeiro (2004), o futebol é, em sua essência, um universo no qual a naturalidade prevalece e, portanto, fortes emoções se fazem corriqueiras neste âmbito.

**Quadro 10 - A influência da paixão no futebol**

Ribeiro (2004)	Provoca sentimento de pertencimento
Fernando Trein	Provoca diferenciação
Beto Carvalho	Provoca oportunidades
Marcelo Medeiros	Provoca atenção

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, segundo Ribeiro (2004, p. 106), a paixão presente no futebol, quando aproxima indivíduos que não se conhecem e arquiteta ambientes de felicidade, "(...) expressa os sentimentos mais significativos da organização humana, que é o de identidade e o de pertencimento". Segundo Trein, a paixão é exatamente “o aspecto que diferencia o futebol dos outros esportes”. Para ele, “não existe outro esporte que mexa tanto com as pessoas”.

Ressaltando o lado positivo da paixão, Carvalho afirma que esta particularidade do futebol proporciona oportunidades valiosas, como "a possibilidade de aumentar a receita" através da venda de produtos oficiais ou do quadro de sócios do clube, bem como "o fortalecimento do time", referindo-se à influência do apoio dos torcedores no resultado de campo. Expondo os perigos da paixão, para Medeiros, “se tu não entender que o torcedor é irracional, tu vai ter problemas”. Para o entrevistado, a paixão no futebol pode ser benéfica, mas é "muito importante que a diretoria esteja sempre atenta", de modo a evitar possíveis transtornos.

### 5.3.3 Identidade e gestão de marca dos clubes do futebol brasileiro

Na atualidade, apresentar uma identidade de marca potente e bem-estruturada, bem como geri-la de maneira organizada e produtiva, não são mais diferenciais competitivos, mas fatores elementares para que uma empresa alcance a prosperidade. Apesar disso, estes aspectos não são necessariamente de fácil obtenção e, como explicitado no quadro a seguir, exigem domínio completo da companhia que os almeja.

**Quadro 11 - Fatores de relevância na criação e no gerenciamento de identidade de marca dos clubes do futebol nacional**

Medeiros, Cruz e Dal Vesco (2009)	Compreensão do contexto
Fernando Trein	Compreensão da história
Beto Carvalho	Compreensão da narrativa
Marcelo Medeiros	Compreensão da tradição

Fonte: Elaborado pelo autor.

Faz-se, assim, perceptível que todos os entrevistados, assim como o recorte teórico aqui explorado, apresentam reflexões semelhantes no que se refere ao tópico em questão. Medeiros, Cruz e Dal Vesco (2009) salientam que é necessário compreender o contexto da companhia para que seja possível, então, dar início a movimentações operacionais e táticas. De forma consoante,

Trein declara que "os clubes têm muita história" e "estão ligados à comunidade"; por isso, o entrevistado defende que o conhecimento da trajetória de articulação e vivência dessas instituições deve servir de "fonte inspiradora" para a criação e o gerenciamento de identidade dos clubes de futebol do Brasil.

Para Carvalho, a consciência das raízes de um clube é fundamental para a criação de uma identidade. Logo, o entrevistado em questão afirma que a "investigação é o mindset de um elemento que trabalhe marca" e deve ser o ponto de origem para a construção de processos organizacionais. Marcelo Medeiros, por sua vez, considera que a identidade de marca dos clubes de futebol do Brasil deve apresentar "vínculo com a sua tradição e com a sua história" e afirma que as cores destas entidades se fazem fundamentais na representação de suas identificações.

Quando questionados acerca dos desafios dos processos de criação e gerenciamento de identidade de marca de clubes do futebol nacional, os entrevistados, ao discorrerem sobre o tema, apresentaram, novamente, respostas similares, tanto em relação aos outros integrantes da entrevista quanto aos autores do referencial bibliográfico. O quadro a seguir ilustra esta afirmação:

**Quadro 12 - Desafios dos processos de criação e gerenciamento de identidade de marca dos clubes do futebol nacional**

Mullin, Hardy e Sutton (2004)	É necessário se desenvolver
Fernando Trein	É necessário ser ágil
Beto Carvalho	É necessário falar com todos
Marcelo Medeiros	É necessário se modernizar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), o desenvolvimento, ou seja, o contínuo aprimoramento de análises e percepções de mercado, compõe um grande desafio em ações que visam a criação ou o fortalecimento de identidade de uma marca. De forma semelhante, Trein afirma que o gerenciamento da posição de uma marca deve ser flexível, estando "preparado para as mudanças do que é certo e o que é errado", o que "vai acontecer várias vezes. As redes sociais causaram isso."

Igualmente abordando as mídias sociais, Beto Carvalho ressalta que, atualmente, faz-se necessário "falar com todo mundo", explicando que, para tanto, "tu precisa estar no Twitter, no Instagram, e agora, talvez, no TikTok". O entrevistado acredita que uma identidade de marca

que não é transmitida em todas as plataformas possíveis não é eficiente. Por fim, Medeiros afirma que as marcas e suas identidades tem de estar "preparadas para a mudança", citando como exemplo o caso do Club Athletico Paranaense, que, em busca de uma modernização de marca, alterou de forma integral sua identidade visual, modificando, também, o seu nome.

Dadas as circunstâncias, nota-se que os resultados obtidos nas entrevistas em profundidade frequentemente convergem com o que fora apresentado na pesquisa bibliográfica. Conclui-se, portanto, que o esporte pode gerar benefícios significativos para as empresas, mas também demanda atenção minuciosa no que se refere às análises de inserção no mercado. Além disso, deve-se considerar que o futebol apresenta particularidades específicas e igualmente relevantes, como os torcedores e a paixão. Percebe-se, também, a importância de a criação e o gerenciamento de identidade de marca dos clubes de futebol brasileiro utilizarem a história do clube e aplicarem esta narrativa em plataformas modernas, como, por exemplo, as mídias sociais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta monografia, objetivou-se avaliar e compreender o funcionamento dos processos de criação e gerenciamento da identidade de marca dos clubes do futebol brasileiro. Para tanto, foram estabelecidos, primeiramente, os referenciais teóricos do estudo, bem como os pressupostos dos quais seu desenvolvimento partiu, como o conceito de marca, de sua construção e de seus aspectos.

A análise desses aspectos permite perceber que uma marca deve, atualmente, transcender o óbvio; logo, tornou-se insuficiente direcionar a atenção apenas à qualidade de produtos ou serviços. Os consumidores atuais demandam representatividade nas empresas das quais consomem, pretendendo enxergar nelas não apenas uma entidade que os representem, mas que se alinhe, também, com suas pautas e posicione-se em defesa de seus direitos.

Por conseguinte, as marcas do futebol, ou seja, os clubes deste esporte, precisam ir além da busca pela qualidade de suas equipes. Suas preocupações devem incluir os anseios, aflições e pretensões de seus torcedores, que, no universo futebolístico, representam os consumidores.

Subsequentemente, os pressupostos referentes ao conceito de marca e seus desdobramentos foram aplicados à análise da marca no contexto do esporte, primeiro objetivo deste estudo, ou seja, compreender como o esporte gera valor a uma marca, avaliando-se de que modo se correlacionam conceitos gerais de marca e determinadas particularidades ligadas ao âmbito esportivo. Nesta segunda parte, nota-se que é de proveitoso benefício que se estabeleça uma relação estratégica entre marcas e esporte, observado que a correlação deve ser estruturada com especial atenção e planejamento estratégico, levando-se em consideração sensíveis aspectos tais como o envolvimento emotivo do público, a maneira pela qual a marca estabelecerá relação com elementos do esporte (eventos, equipes, atletas) e o grau de vinculação da marca a um atleta ou um grupo de atletas, o que, conforme visto, pode gerar reflexos negativos decorrentes da falta de controle sobre o modo como atletas se posicionam em relação a determinadas pautas.

Posteriormente, seguiu-se a avaliação da marca no âmbito futebolístico, segundo objetivo desta monografia, ou seja, entender as particularidades do futebol e de que maneira influenciam a gestão de identidade das marcas deste esporte, o que demandou um retrospecto histórico acerca do esporte, bem como uma análise de suas repercussões nas searas econômicas e sociais e do modo como a marca desempenha a função de diálogo entre clube e torcedor. A relação passional, cujo estudo é pertinente para a compreensão da relação do clube com os seus torcedores, foi um aspecto importante analisado especificamente em relação ao futebol.

Observa-se, assim, que a profissionalização da gestão de marca no Brasil, embora demonstre sinais de evolução, ainda é incipiente, pois ainda apresenta aspectos a serem evoluídos.

Na terceira parte, notou-se que desafios peculiares são aplicáveis à gestão de marca no futebol. Parte desses desafios estão ligados à popularidade do esporte e das sentimentais reações que ele provoca. É necessário, portanto, estabelecer um canal de interface com o torcedor, acolhendo-o e fazendo-o se sentir parte do clube pelo qual torce. Além do público para o qual se destinam as estratégias de marca, os torcedores têm de estar diretamente envolvidos.

A quarta parte do trabalho aborda o problema no contexto nacional e o avalia sob perspectiva pragmática, sendo este o terceiro objetivo deste trabalho monográfico, qual seja, o de perceber de que maneira são criadas e geridas as identidades de marca dos clubes do futebol nacional. Nela, infere-se que os processos de criação, desenvolvimento e gerenciamento da marca e de sua identidade pelos clubes de futebol do Brasil devem representar um harmônico conjunto entre o perfil histórico do clube, seus momentos emblemáticos e emocionantes – dos quais são exemplos jogadores identificados, jogos memoráveis, conquistas expressivas e demais eventos marcantes – com a modernidade e suas ferramentas.

Além disso, é de notável importância que as instituições do futebol nacional também percebam a incessante necessidade de escrever e renovar suas narrativas, pois somente assim a identidade de marca será perpetuada. Uma marca bem construída, porém mal atualizada, está fadada a padecer de obsolescência, de modo que cabe aos clubes a constante busca por uma evolução em diálogo com sua história. Em suma, e respondendo de maneira mais objetiva possível o problema de pesquisa, a identidade de marca dos clubes do futebol brasileiro deve abranger tanto um aproveitamento de sua história quanto um planejamento concreto no que se refere à aplicação desta narrativa em plataformas contemporâneas, com as quais o torcedor interage, e na continuidade das histórias da instituição.

Os aspectos abordados no presente estudo, bem como as compreensões atingidas através deste, servem como material para os clubes do futebol do Brasil perceberem as especificidades do mercado no qual estão inseridos e os cuidados e atenções que devem ser considerados em decorrência deste fator. A presente monografia fornece aos clubes de futebol o material necessário para a percepção da importância de um bom relacionamento com seus torcedores, bem como da necessidade de se levar em consideração os reflexos decorrentes do envolvimento passionnal que o futebol inevitavelmente provoca. Com isto, espera-se dos clubes a adoção de movimentos operacionais, como a utilização de elementos históricos do clube aplicados à modernidade para criar, recriar ou gerir uma identidade de marca bem estruturada e eficiente.

Como sugestão para futuros estudos, cujo resultado tende a agregar para o assunto estudado nesta monografia, a visão de torcedores de clubes de futebol do Brasil parece apresentar um ponto interessante para análise, assim como uma comparação entre os processos de formatação de marca dos clubes de futebol internacional e dos clubes do futebol nacional, visando avaliar, selecionar e desenvolver práticas mais refinadas e produtivas para a elaboração deste tipo de processo. Para isto, parece ser evidente a utilização de pesquisas qualitativas, uma vez que este mercado demanda visões pessoais e personalizadas, e não gerais e numerosas.

Por fim, no que concerne aos reflexos da monografia para seu autor, refere-se ser o estudo de grande valor, pois, através de sua elaboração, adquiriu-se um maior conhecimento sobre conteúdos que despertam seu interesse, como gestão de identidade de marca, na sua essência e aplicada ao esporte e ao futebol, bem como sobre temas importantes para a vida, como a disciplina para cumprir metas e superar desafios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier, 1998.
- AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BEDBURY, S. **O novo mundo das marcas**. São Paulo: Campus, 1990.
- BEZERRA, J. História do Futebol. **Toda Matéria**, [S.l.], 4 fev. 2021. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/historia-do-futebol/>. Acesso em: 16 out. 2021.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CAYO, I. C. Geografizando o futebol: do global ao local. **HOLOS**, [S.l.], v. 3, p. 213-231, ago. 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1333/685>. Acesso em: 16 out. 2021.
- DUARTE, J.; BARROS, A (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ESPARTEL, L. B.; NETO, H. F. M. N.; POMPIANI, A. E. M. "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. **Organizações & Saúde**, Salvador, v. 16, n. 48, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/XG3Pvf6pB9WNRfQpDtkgj5s/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 out. 2021.
- GARCIA, E. 10 esportes mais populares do mundo. *Diário do Estado*, Goiânia, 11 jun. 2021. Disponível em: <https://diariodoestado.com.br/10-esportes-mais-populares-do-mundo-108500/>. Acesso em: 18 out. 2021.
- GARCIA, F. C. Identidade e imagem da marca: uma análise comparativa em uma empresa do setor de serviços de telecomunicações. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pósgraduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17746/1/IdentidadeImagemMarca.pdf>. Acesso em: 04 set. 2021.
- GASPARETTO, T. M. O futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v. 35, n. 4, p. 825-845, out./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbce/a/nQwxcCFYTPGQy5cyLCVTzrm/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2021.

HANLON, P. **O segredo das marcas desejadas**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2007.

HOLLANDA, B. B. B. Futebol, arte e política: a catarse e seus efeitos na representação do torcedor. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 48, p. 123-140, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/kW3xMLddVB3kQccwnXszXdg/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

HOLT, D. **Como as marcas se tornam ícones**. São Paulo: Cultrix, 2005.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Tradução: Arnaldo Ryngelblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KNIGHT, B.; BIRNBAUM, J.; SETTIMI, C.; DAWKINS, D.; SHAPIRO, A.; BERG, M. Os 50 atletas mais bem pagos de 2021. **Forbes**, [S.I.], 4 jun. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2021/06/os-50-atletas-mais-bem-pagos-de-2021/>. Acesso em: 17 out. 2021.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

MALAGRINO, F. A. F. Gestão das marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consumo do consumidor. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1009/1/Fernando%20de%20Andrade%20Franco%20Malagrino.pdf>. Acesso em: 16 out. 2021.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Saúde**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 378-405, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Q79HYQTFRtFXPcWXYGGC3Xy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n. 2, p. 289-300, mai./ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2021.

- MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L.; DAL VESCO, C. Proposição de um Modelo para definição de posicionamento estratégico: um estudo exploratório no setor de implementos agrícolas. *In: XII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2009, São Paulo. Anais XII SEMEAD, 2009.* Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/682.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.
- MELO NETO, F. P. **Marketing de eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.
- MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MELO NETO, F. P.; CARVALHO, S. **Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática**. São Paulo: Fontoura Editora, 2006.
- MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, N.; LIMA, J. G. A construção da paixão no futebol. **Fala! Universidades**, São Paulo, 22 fev. 2019. Disponível em: <https://falauniversidades.com.br/a-construcao-da-paixao-no-futebol/>. Acesso em: 17 out. 2021.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- PITTS, G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- REIS, R. M.; SERPA, C.; DACOSTA, L. P.; TELLES, S. Branding no esporte: apontamentos entre teoria x prática. **Podium Sport Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 80-108, jan./abr. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Romulo-Reis/publication/350665110\\_Branding\\_no\\_esporte\\_apontamentos\\_entre\\_teor%C3%ADa\\_x\\_pr%C3%A1tica/links/608bfc50299b1ad8d69d946/Branding-no-esporte-apontamentos-entre-teoria-x-pratica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Romulo-Reis/publication/350665110_Branding_no_esporte_apontamentos_entre_teor%C3%ADa_x_pr%C3%A1tica/links/608bfc50299b1ad8d69d946/Branding-no-esporte-apontamentos-entre-teoria-x-pratica.pdf). Acesso em: 04 set. 2021.
- RIBEIRO, L. C. O futebol no campo afetivo da história. **Movimento**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 99-111, set./dez. 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115317777007>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- RIES, A.; RIES, L. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SALLES, L. R. **Desafios contemporâneos da gestão esportiva: o papel das mídias sociais nas estratégias de marketing de clubes de futebol do Rio de Janeiro**. 2015. 106 f. Tese (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2546/1/LeonardoSalles.pdf>. Acesso em: 16 out. 2021.
- SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SANTOS, G. T.; OLIVEIRA FILHO, V. H.; ROYER, R.; FERREIRA, A. Método para aplicar entrevistas em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 12, n. 4, p. 103-126, 2016. Disponível

em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/165309/001045156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SANTOS, J. F. **História política do futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

SCHLOSSBERG, H. Sports Marketing: ‘hot’ way to score points, win big, beat opponents, etc. **Marketing News**, Chicago, p.1-6, abr. 1990.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing esportivo: uma visão estratégica e atual**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1470/000098815.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 set. 2021.

TEIXEIRA, R. C. **Os perigos da paixão: filosofia e prática das torcidas jovens cariocas**. 1998. 189 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Antropologia) - Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: [https://ludopedio.org.br/wp-content/uploads/Teixeira\\_M\\_-\\_Torcidas\\_Jovens.pdf](https://ludopedio.org.br/wp-content/uploads/Teixeira_M_-_Torcidas_Jovens.pdf). Acesso em: 18 out. 2021.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. 2004. 240 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/publico/040518\\_TESE\\_corpo.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/publico/040518_TESE_corpo.pdf). Acesso em: 06 set. 2021.

TOLEDO, L. H. Torcer: a metafísica do homem comum. **Revista de História**, São Paulo, n. 163, p. 175-189, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revhistoria/article/view/19175/21238>. Acesso em: 17 out. 2021.

VÁSQUEZ, R. P. **Comunicação de marca: aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca**. 2006. 372 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-14082009-172723/publico/1669119.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

VAZ, G. N. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIEIRA, C. A. G. **A interdependência entre a identidade da marca e a imagem criada pelos consumidores num contexto de second screening – O caso 5iRTP**. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014. Disponível em:

[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17065/1/Disserta%  
da.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17065/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Finalizada.pdf). Acesso em: 04 set. 2021.

ZUNINO, R. Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EMA, 2006.

Transferências no futebol movimentam 252 bilhões de reais de 2011 a 2020, diz Fifa. **Gazeta Esportiva**, São Paulo, 30 set. 2021. Disponível em: <https://gazetaesportiva.com/futebol/transferencias-no-futebol-movimentaram-252-bilhoes-de-reais-de-2011-a-2020-diz-fifa/>. Acesso em: 18 out. 2021.

Torcedores de Liverpool, United e City protestam contra superliga europeia. **Globo Esporte**, Rio de Janeiro, 19 abr. 2021. Disponível em <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/torcedores-do-liverpool-protestam-na-porta-do-anfield-contrasuperliga-europeia.ghtml>. Acesso em: 18 out. 2021.

#VasPix: torcedores do Vasco criam campanha para ajudar a pagar dívidas do clube. **TNT Sports**, [S.I], 1 mai. 2021. Disponível em: <https://tntsports.com.br/futebolbrasileiro/VasPix-torcedores-do-Vasco-criam-campanha-para-ajudar-a-pagar-dividas-do-clube-20210501-0013.html>. Acesso em: 18 out. 2021.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice A – Roteiro de perguntas**

### **1) O ENTREVISTADO**

- Nome.
- Área de atuação profissional vigente e ligações atuais, ou passadas, com o futebol - gestão das marcas do futebol brasileiro.

### **2) O ESPORTE GERANDO VALOR AS MARCAS**

- Quais são os possíveis benefícios, para uma marca, de uma associação com o esporte?
- Qual o principal fator do sucesso ou fracasso da ligação entre uma marca e o esporte?

### **3) O FUTEBOL E SUAS PARTICULARIDADES**

- Qual o papel dos torcedores nas estratégias de marca dos clubes de futebol?
- Qual a influência da paixão no futebol?

### **4) IDENTIDADE E GESTÃO DE MARCA DOS CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO**

- Quais os principais aspectos a serem levados em consideração na criação e no gerenciamento de identidade de marca dos clubes do futebol brasileiro?
- Quais os principais desafios destes processos?



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)