UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

LAURA MENDES LOUZADA

Contribuições ao estudo do *brand equity* integrado – perspectiva financeira e do consumidor –
estudo de caso no mercado do futebol

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SERGIO MIRANDA MENDONÇA

RIBEIRÃO PRETO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração

LAURA MENDES LOUZADA

Contribuições ao estudo do *brand equity* integrado – perspectiva financeira e do consumidor –
estudo de caso no mercado do futebol

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SERGIO MIRANDA MENDONÇA

RIBEIRÃO PRETO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Laura, Mendes Louzada

Contribuições ao estudo do *brand equity* integrado – perspectiva financeira e do consumidor – estudo de caso no mercado do futebol. Ribeirão Preto, 2015.

154 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Neurologia.

Orientador: Mendonça, Paulo Sergio Miranda.

1. Brand equity. 2. Marca. 3. Avaliação de Marca. 4. Marketing esportivo. 5. Futebol.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Laura Mendes Louzada

Contribuições ao estudo do *brand equity* integrado – perspectiva financeira e do consumidor – estudo de caso no mercado do futebol.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

*Com muito amor, aos meus pais, Rubens e Bartira, à
minha irmã Stella e ao meu grande companheiro,
Sócrates Jr., que entenderam minha ausência e me
fortaleceram sempre que precisei.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por acompanhar meus passos em mais essa conquista.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, FEA-RP, da Universidade de São Paulo, USP, pelos mais de oito anos como aluna e pelo privilégio de concluir mais esta etapa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, pelo apoio financeiro por meio da bolsa de estudos durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao querido orientador, Paulo, que compartilha da mesma paixão pelo futebol, me orientou, motivou e sempre mostrou o caminho quando as dúvidas eram maiores que as certezas. E faz com que o sonho por um futebol melhor continue.

Ao amigo e orientador da graduação, André, que continuou me acompanhando e trouxe grandes contribuições como membro da banca de qualificação.

Ao Prof. Dr. Marcos Machado, pelas valiosas contribuições no trabalho. E ao professor e amigo, Sergio, pelo interesse, incentivo e participação.

Aos entrevistados, Pedro, Victor, Amir, Avancini e Rica, por viabilizar este trabalho e pelas grandes contribuições.

Aos meus pais, Rubens e Bartira, pela educação, amor, cuidado e compreensão. Os grandes responsáveis pelo que sou hoje. Os reais motivos por eu nunca desistir de sonhar. E claro, pela ajuda com as correções do trabalho. À minha pequena grande irmã, Stella, que me tinha como exemplo e hoje é meu orgulho e exemplo de dedicação e busca pelos sonhos.

À toda minha família, pelo apoio incondicional. Por entender minha ausência e incentivar meu caminho. À avó Maerlene, que transborda o sonho de uma neta professora. À avó Jane, ao avô Josemil e à madrinha Maria Cecília, por cada ensinamento. Ao tio Fernando, meu exemplo na academia. E, *in memoriam*, ao querido avô Louzada.

A todos da grande família de Ribeirão, representados por Silvana, Pedro, Ju e Be, por cada momento juntos.

À querida professora do primário, Ivete. E a todos os professores do Liceu, que sem dúvidas fizeram toda a diferença em minha formação, citando alguns: Valéria, Chileno e Marisa.

A todos os amigos que me acompanham na vida e nos sonhos. Ao José Marcos e à Laura, por me acompanhar e incentivar, principalmente nas questões acadêmicas. À Mariana, amiga eterna, sempre ao meu lado, mesmo distante, e confiar na minha capacidade. Aos amigos que o mestrado manteve, Renato, e trouxe, Janaina e Nayele, pelo companheirismo e momentos de descontração. Às que me ouvem, incentivam e divertem, Mariana, Bruna e Mariana.

Ao meu grande amor, amigo e companheiro, Sócrates, por estar ao meu lado nos momentos mais importantes e inesquecíveis. Por me apoiar, incentivar, criticar, acreditar, ser meu orgulho e exemplo de uma grande pessoa.

“Vencer não é a coisa mais importante do mundo. Futebol é arte e deveria ser sobre mostrar criatividade. Se Vincent van Gogh e Edgar Degas soubessem o nível de reconhecimento que teriam, não teriam feito o mesmo. Você tem que gostar de fazer arte e não pensar ‘será que vou vencer’?”

Sócrates Brasileiro Sampaio de Souza Vieira de Oliveira

RESUMO

LOUZADA, L. M. **Contribuições ao estudo do *brand equity* integrado** - perspectiva financeira e do consumidor - estudo de caso no mercado do futebol. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

A marca é um importante ativo intangível para as empresas, que pode contribuir para aumentar o valor e o sucesso no mercado. O bom gerenciamento da marca exige um sistema para entender e medir como o valor da marca é criado. Tratado, na maioria das vezes, como *brand equity*, existem diversas perspectivas nas quais ele é abordado. Alguns modelos abordam perspectivas exclusivamente financeiras. Outros, exclusivamente relacionadas ao consumidor. Outros ainda, convergem ambas perspectivas. O presente estudo defende a convergência perspectivas e buscou modelos integrados para analisar junto ao campo escolhido: o mercado do futebol. Que foi selecionado devido à representatividade no Brasil, às discussões para profissionalização e o envolvimento de um consumidor particular, o torcedor, movido pela paixão pelo clube. Como objetivo principal, busca-se entender a integração dos modelos de *brand equity*, sob a perspectiva financeira e do consumidor, no mercado do futebol. Foi desenvolvido um estudo exploratório, com entrevistas em profundidade, análise documental e registros em arquivos. As entrevistas realizaram-se com importantes *stakeholders* do mercado do futebol. Os dados obtidos foram triangulados, buscando encontrar padrões para a análise dos resultados, que será feita por meio da análise de conteúdo. Foi possível: analisar os modelos teóricos de *brand equity* e verificar aplicação das variáveis no mercado do futebol; analisar modelos práticos utilizados no mercado do futebol; verificar a integração financeira e do consumidor do *brand equity* no mercado do futebol; e avaliar a importância e as implicações gerenciais e de marketing do *brand equity* no mercado do futebol. A contribuição teórica para o marketing está, principalmente, na ampliação do escopo dos modelos teóricos de *brand equity* integrado, tratando um consumidor particular, movido pela paixão. Além da proposição de um *guideline*, para o *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros.

Palavras-chave: *Brand equity*; Marca; Avaliação de marca; Marketing esportivo; Futebol.

ABSTRACT

LOUZADA, L. M. **Contributions to integrated brand equity study** - financial and consumer perspective - soccer market case study. 2015. 153 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

Brand is an important intangible asset for companies, which can help to increase the market value success. Brand management requires a system to understand and measure how to create brand equity. There are a number of perspectives in which brand equity is broached. Some of them address financial perspectives. Others, the consumer approach. Still others converge both perspectives. This article advocates for convergence and sought for integrated models to analyze within soccer market. Soccer was selected because its representativeness in Brazil, its professionalization discussions and supporters involvement, a particular consumer driven by his passion for the team. The main objective is to understand brand equity models integration, under financial and consumer perspectives, in soccer market. A exploratory study was developed, based on interviews, documentation and archival records. Interviews were held with key soccer market stakeholders. Data were triangulated to search for patterns to results analyzes. Results were obtained by content analysis. It was possible to analyze theoretical brand equity models and to verify its variables application in the soccer market. I addition, practical soccer market brand equity models were analyzed. Soccer market brand equity models were examined in terms of financial and consumer perspectives integration. Soccer market brand equity importance, managerial and marketing implications were evaluated. In terms of marketing contribution, it was possible to expand theoretical integrated brand equity models scope, based on a particular consumer. In addition, it was possible to propose a guideline for Brazilian soccer clubs brand equity.

Keywords: Brand; Brand equity; Brand valuation; Sport marketing; Soccer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de valor da marca.....	28
Figura 2 – Modelo Multicategórico	32
Figura 3 – Modelo Global	34
Figura 4 – Modelo Integrado.....	35
Figura 5 – Cadeia de valor do futebol.....	42
Figura 6 – Cadeia produtiva do setor do futebol.....	43
Figura 7 – Modelo SBBE	56
Figura 8 – <i>Brand equity</i> no futebol profissional	57
Figura 9 – Avaliação de marca: resumo da abordagem <i>Royalty Relief</i>	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do valor das marcas dos clubes brasileiros	76
Gráfico 2 – <i>Brand equity</i> : itens publicados/ano	150
Gráfico 3 – Futebol brasileiro: itens publicados/ano	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos modelos: categorias, variáveis e indicadores	38
Quadro 2 – Síntese do <i>brand equity</i> no mercado do futebol	59
Quadro 3 – Variáveis e indicadores de valor de marca dos clubes de futebol	74
Quadro 4 – Ranking da BDO	75
Quadro 5 – Fatores de força da marca nos clubes de futebol	76
Quadro 6 – Modelo Valor das Marcas BDO	97
Quadro 7 – Ranking mundial do Movimento por um Futebol Melhor	114
Quadro 8 – Torcedômetro	115
Quadro 9 – BSI	122
Quadro 10 – <i>Guideline</i> : clubes de futebol brasileiros	135
Quadro 11 – Relatório de citações	149

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE QUADROS	11
1. Introdução.....	13
1.1. Justificativa.....	18
2. Brand equity: conceito, evolução e modelos de integração – perspectiva financeira e do consumidor no contexto do mercado de futebol.....	21
2.1. Marca no marketing	22
2.2. Brand equity	24
2.2.1. Modelos Integrados de Brand Equity	30
2.2.2. Síntese dos modelos integradores e contribuição teórica do trabalho	36
2.3. O mercado esportivo: futebol.....	40
2.3.1. Fontes de receitas dos clubes de futebol	48
2.3.2. Marca esportiva	51
2.3.3. Brand equity do espectador esportivo	54
2.3.4. Síntese do brand equity no mercado do futebol.....	58
3. Metodologia	64
3.1. Protocolo	65
3.1.1. Visão global do projeto.....	66
3.1.2. Procedimentos de campo	66
3.1.3. Questões de pesquisa	70
3.1.4. Guia para elaboração do relatório	71
4. Apresentação dos resultados	72
4.1. Estudo exploratório inicial – BDO.....	72
4.2. Estudo exploratório de campo – Entrevistas	78
4.2.1. Análise da importância da avaliação de marca para os clubes de futebol.....	79
4.2.2. Variáveis presentes na avaliação de marca dos clubes de futebol sob a perspectiva financeira e do consumidor: quais são e como são mensuradas	96
4.2.3. Implicações/resultados que a avaliação de marca traz para os clubes de futebol	107
4.3. Estudo exploratório complementar – Torcedores e Modelos Práticos de Avaliação de Marca.....	113
4.3.1. Forbes.....	116
4.3.2. Deloitte Football Money League.....	118
4.3.3. Brand Finance.....	119
5. Análise dos resultados	125
5.1. Importância e implicações gerenciais e de marketing do brand equity	127
5.2. Guideline para o brand equity do futebol.....	131
6. Considerações Finais.....	138
6.1. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.....	141
REFERÊNCIAS	143
Apêndice A – Observação sobre o referencial teórico	149
Apêndice B – Roteiro de entrevista A: BDO	151
Apêndice C – Roteiro de entrevista B: Demais públicos (especialistas, comentaristas, dirigentes).....	153

1. Introdução

Quando se fala em esporte no mercado brasileiro, é inevitável ter o futebol como o primeiro da lista. Por questões principalmente culturais é o esporte mais praticado, assistido, comentado e, conseqüentemente, melhor estruturado no país. De acordo com a BDO (2011), o futebol brasileiro pode ser considerado um mercado único. Considera que o futebol global tem milhões de pessoas interessadas, sendo o esporte mais popular do planeta. Mas poucos países apresentam números tão representativos quanto o Brasil, como será detalhado a seguir.

De acordo Aida e Faulin (2013), o futebol é considerado o esporte mais popular no mundo por envolver aspectos sociológicos, psicológicos e econômicos como: o alto grau de imprevisibilidade dos resultados; a simplicidade das regras; a ausência de um biótipo específico para a prática; a prática barata; e o fato da disputa de um jogo ser apaixonante.

Para Blumenschein (2013), o futebol também pode ser considerado uma das atividades esportivas mais populares do mundo. No Brasil, o autor considera que tem, particularmente, uma importância sociocultural. No futebol profissional, descreve que a prática e o consumo de atividades acontecem devido à significativa cadeia de atividades econômicas.

As entidades do futebol são, de acordo do Blumenschein (2013), os clubes, federações, atletas, agentes ou detentores de direitos federativos, administrações de estádios e outras instituições que participam diretamente da organização e realização do futebol profissional. Para o autor, elas são responsáveis por cinco produtos-fim, como atividades econômicas: direitos federativos e eventuais comissões de agenciamento associadas; cotas de patrocínio; direitos de licenciamento de marca; direitos de transmissão; e receitas de estádio – bilheteria, receitas de consumo nos estádios e programas de sócio-torcedor.

Analisando o balanço anual da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é possível observar que apresentou receita bruta de, aproximadamente, R\$ 520 milhões¹ em 2014. Enquanto que a receita bruta da Fédération Internationale de Football Association - Federação Internacional de Futebol (FIFA), no período de 2011 a 2014, apresentou receitas de quase USD 6 bilhões². A média anual de receitas da FIFA é de, aproximadamente, R\$ 4,5 bilhões³. Mais de 8,5 vezes do valor da CBF que, neste caso, representa 11,6% das receitas totais da FIFA. No entanto, Blumenschein (2013) relata que, em 2009, os fluxos monetários do futebol

¹ Disponível em: <http://cdn.cbf.com.br/content/201504/20150420222539_0.pdf>. Acesso em: 08 maio 2015.

² Disponível em: <http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014weben_neutral.pdf>. Acesso em: 08 maio 2015.

³ Considerando a taxa do dólar comercial em 08 maio 2015, a R\$ 2,984.

brasileiro representavam R\$ 3,5 bilhões. Desse valor, R\$ 2,1 bilhões o autor coloca como de responsabilidade dos clubes.

Assim, é possível verificar que o mercado do futebol brasileiro já apresenta representatividade considerável em termos de receitas e, mais ainda, em popularidade e prática. A BDO (2011) apresenta uma pesquisa realizada pelo *Diário Lance!* em 2010, onde o futebol representa o esporte preferido no Brasil, com cerca de 44% dos brasileiros acima de 16 anos que se envolvem cotidianamente com o esporte, seja pela prática e/ou pelo acompanhamento de jogos e notícias em diferentes mídias.

BDO (2011) resgata outra pesquisa, realizada pelo IBGE em 2010, que indica que o Brasil tem 41 milhões de praticantes assíduos de esportes e 121 milhões aficcionados que acompanham esportes na mídia, especialmente o futebol, considerando assim, que a força do mercado brasileiro representa o poder econômico e social do esporte. Descreve que existe um mercado potencial gigantesco, mas ainda pouco explorado pelos clubes e patrocinadores, principalmente em termos dos milhões de torcedores existentes, comercialização de jogos, ações de marketing e venda de produtos.

Para Kern, Schwarzmann e Wiedenegger (2012) o aumento da comercialização dos esportes exige a profissionalização e considera especialmente o caso dos clubes de futebol. Os autores defendem que esse desenvolvimento e aumento da competitividade fazem com que a demanda pelo uso eficiente dos recursos torne-se cada vez mais relevante. A profissionalização pode ser um caminho para buscar essa eficiência, ao encarar o futebol como um negócio, como uma empresa como outra qualquer, que depende de recursos e processos para executar suas atividades e atingir objetivos.

Dentro da busca pela profissionalização e visão de negócio, Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) descrevem duas etapas do futebol. A primeira delas é a formação do futebol profissional, identificado entre 1931 e 1970, como uma integração ao projeto nacionalista que busca a profissionalização. O futebol-arte apresenta-se como uma exigência de desempenho físico e o confronto entre clubes é a base na busca de vitórias, títulos e reconhecimento. O torcedor torna-se um espectador, que assiste aos jogos do seu clube de coração. Os clubes buscam a formação de craques que atraiam torcedores e reconhecimento. Os dirigentes são apaixonados, mas também com ambições político-eleitorais. O jogador passa a ter um contrato e salário de atleta, mas ainda com amor ao clube. As relações adquirem impessoalidade. A partir da Copa do Mundo de 1958, a comunicação, além dos jornais, vai para o rádio e para a TV, com horários de transmissão determinados pelas entidades

esportivas. Os estádios são grandes, com estrutura para atingir grandes bilheterias, mas sem conforto, o contexto passa a ter abrangência nacional.

Após 1970 e até os dias atuais, os autores descrevem o futebol como negócio, que busca modernização e integração em um mercado sem fronteiras. Os valores passam a ser o futebol-força, disciplina e conjunto, com resultados, eficiência, eficácia e planejamento. É uma oportunidade de negócio e viabilização financeira. Grandes torcidas organizadas, estádios com infraestrutura e o torcedor como um consumidor/cliente, viabilizando o surgimento de empresas de marketing esportivo e consultorias. Os objetivos passam a ser de formar e negociar jogadores, buscando rentabilidade. Os gestores são profissionais e cartolas⁴. Os craques passam a ganhar salários exorbitantes e mobilizam o público para os estádios. Os jogadores são vinculados aos clubes por contratos de trabalho, são de diversas regiões do país – e até do mundo – formando equipes heterogêneas. As relações passam a ser mais impessoais, comerciais, com uniformidade na aplicação de normas e procedimentos. Grandes contratos de comunicação são firmados com a TV, com horários subordinados ao tempo televisivo. Os estádios passam a ser mais confortáveis, com restaurantes, lojas e melhor infraestrutura. Tornam-se arenas de entretenimento. A referência passa a ser global.

Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2005) consideram que as mudanças no futebol ocorrem como uma manifestação social. É um elemento da identidade cultural de uma sociedade capaz de fortalecer os laços sociais. Assim, submetido à lógica do mercado, o futebol passa pela transformação de jogadores em mercadorias, de torcedores em clientes, do jogo em um ativo financeiro e, conseqüentemente, do futebol em um negócio.

De acordo com a BDO (2011), o consumidor do futebol, representado pelos torcedores, é fiel por excelência. Diferente de outros setores, onde as empresas lançam suas marcas e buscam a fidelização dos consumidores, os clubes já apresentam, de forma automática, uma legião de consumidores, cheios de desejos por produtos, como consequência do amor que sentem pelo esporte e pelo clube.

Mas, para garantir o potencial de atração dos torcedores/consumidores, como parte integrante da profissionalização, Rein, Kotler e Shields (2008) defendem que a geração do conceito da marca no mercado esportivo deve desenvolver atributos que serão responsáveis por diferenciar a marca.

Shankar, Azar e Fuller (2008), consideram as marcas como o ativo intangível mais importante, que contribui para aumentar o valor e o sucesso no mercado. Colocam que o

⁴ “Sócios de clubes que alternam suas vidas profissionais – como empresários, empreendedores ou liberais – entre a fonte de renda principal e a gestão do esporte” (AIDAR; FAULIN, 2013, p. 58).

“prêmio” da marca é baseado no valor que elas ganham sendo familiares e confiáveis. E na capacidade de reduzir os custos de informação e dos riscos percebidos com a compra. De forma semelhante, Keller e Lehmann (2003), colocam a marca como um dos ativos intangíveis mais valiosos das empresas. Para um bom gerenciamento é necessário que um sistema de medida para o *brand equity* seja desenhado e implementado com sucesso. Para isso, é fundamental o entendimento de como o valor de uma marca é criado.

Considerando a marca como uma forma de identificar e diferenciar um produto e/ou serviço, Aaker (1998) coloca o conceito de *brand equity* como uma forma de acrescentar valor ao cliente ao auxiliar na interpretação e processamento das informações da marca, além de trazer confiabilidade e satisfação de uso pela qualidade percebida. Para a empresa, esse valor pode ser acrescentado pela eficiência e eficácia das atividades do marketing; lealdade à marca; aumento das margens; extensões da marca; incrementos de trade marketing; e pela vantagem competitiva.

Sob a visão do marketing em geral, o estudo de Louro (2000) demonstra que no campo teórico e prático, o valor das marcas pode ser verificado por meio de modelos que tratam a perspectiva do consumidor. No entanto, também há modelos de outra vertente, que analisam o *brand equity* sob a perspectiva exclusivamente financeira. E ainda, de forma mais completa, modelos que convergem ambas as perspectivas: consumidor e financeira.

Para o ambiente esportivo dentro do campo teórico, por meio da análise de revistas da área esportiva⁵, foi possível identificar que o *brand equity* tem foco na perspectiva do consumidor. Baseia-se, essencialmente, no modelo de Aaker (1998), com a análise da perspectiva do consumidor sob a ótica das cinco categorias propostas pelo autor: lealdade, consciência, qualidade percebida, associações com a marca e outros ativos de propriedade da marca, como patentes e canais de relacionamento (BAUER; SAUER; SCHMITT, 2005; BISCAIA et al., 2013; BOONE; KOCHUNNY; WILKINS, 1995; GLADEN; FUNK, 2002; GLADDEN; MILNE; SUTTON, 1998; RICHELIEU; PAWLOWSKI; BREUER, 2011; ROSS, 2006).

Já no campo prático, dentro do cenário foco do presente estudo, por meio de buscas na internet utilizando as palavras chave “*brand equity* de clubes de futebol” e “valor de marca de clubes de futebol”, é possível observar a existência de rankings que indicam o valor da marca dos clubes de futebol. Os rankings costumam ser anualmente divulgados na mídia esportiva e

⁵ Sport Marketing Quarterly; International Journal of Sport Management and Marketing; Sport, Business and Management: An International Journal; International Journal of Sport Marketing & Sponsorship; European Journal for Sport and Society; Journal of Sport Management;

trazem o valor da marca dos clubes traduzidos em valores financeiros. Cada clube de futebol, definido como uma marca, é avaliado em termos de seu valor financeiro.

De forma geral, é possível identificar que tais modelos são construídos utilizando perspectivas financeira e do consumidor. Mas a metodologia utilizada não é divulgada de forma clara e completa. Além disso, por meio de buscas nas revistas científicas esportivas anteriormente citadas, não foram encontrados estudos que utilizam a integração das duas perspectivas: financeira e do consumidor.

Considerando então o cenário apresentado, o problema de pesquisa do presente estudo busca verificar se: Os modelos de *brand equity* integrado são adequados para o mercado do futebol?

Após ilustrar o contexto e identificar o problema da pesquisa, é possível apresentar os objetivos, geral e específicos, de estudar o *brand equity* no mercado do futebol.

O objetivo geral do presente trabalho, considerando o problema de pesquisa anteriormente colocado é: entender a integração dos modelos de *brand equity*, sob a perspectiva financeira e do consumidor, no mercado do futebol.

Dessa forma, o marco teórico tem como base os conceitos de *brand equity*, sob ambas perspectivas, financeira e do consumidor, buscando identificar e conjugar os modelos teóricos existentes.

Como objetivos específicos, o presente trabalho busca:

- Analisar modelos práticos de *brand equity* utilizados no mercado do futebol;
- Verificar a integração financeira e do consumidor do *brand equity* no mercado do futebol;
- Avaliar a importância e as implicações gerenciais e de marketing do *brand equity* no mercado do futebol;
- Estabelecer um *guideline* para o *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros.

Apresentados o problema de pesquisa e objetivos do presente estudo, como parte da contextualização do presente estudo, o item a seguir apresenta a justificativa para a escolha do mercado do futebol.

1.1. Justificativa

Como principais justificativas para o desenvolvimento do presente trabalho têm-se a importância da marca no contexto da profissionalização do esporte, e a importância do futebol brasileiro no cenário mundial, considerando-o como um negócio.

De acordo com Ross (2006), com o atual clima dos negócios, os executivos dos esportes profissionais estão, cada vez mais, enxergando seus clubes como marcas que precisam ser gerenciadas. Mas, conforme pode ser observado no Apêndice A, poucos estudos sobre o *brand equity* no mercado esportivo e, especificamente, dos clubes de futebol foram encontrados. Por isso, foi considerado um interessante campo a ser explorado.

No caso específico do futebol, Soriano (2010) relata que o posicionamento da marca no mercado é fundamental para o reconhecimento global de um clube. Ele complementa que a denominação de origem, indicando a autenticidade do produto/clube também é essencial. Como exemplo, o autor coloca o Barcelona, clube que busca transmitir o seu principal pilar, “mais que um clube”, de forma global.

De acordo com Aidar e Faulin (2013), o futebol brasileiro apresenta quatro fases: a primeira delas com início no final do século XIX até os anos 1960; a segunda de 1960 a 1987; a terceira entre 1987 e 1998; e a quarta de 1998 até os dias atuais.

Os autores relatam que a primeira fase foi marcada pela chegada do futebol no Brasil, com a predominância do amadorismo e a lenta transição para o profissionalismo, equivalente à primeira fase citada por Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) dentro do futebol mundial. Aidar e Faulin (2013) descrevem que os salários e as receitas eram baixos, com relações comerciais informais.

Na segunda fase, o futebol se encontrou com o surgimento da televisão. A profissionalização do esporte ocorre de forma mais amadurecida e os patrocínios começam a ser uma fonte de receita para os clubes que, até então, dependiam apenas da bilheteria.

A terceira fase é marcada pelo surgimento do Clube dos 13⁶ e o consequente fortalecimento dos clubes, que passam a buscar seus interesses comerciais, com aumento dos salários e a televisão como importante fonte de receita. A fase atual teve início com o fim da

⁶ O Clube dos 13 foi fundado em 1987 pelos treze maiores clubes do futebol brasileiro: Atlético-MG, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo, Vasco. Tinha o intuito de defender os interesses políticos e comerciais dos clubes e organizou um campeonato nacional, a Copa União, com a inclusão de três outros clubes, por exigência da CBF: Santa Cruz, Goiás e Curitiba. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/clube-dos-13-foi-fundado-em-1987-para-negociar-direitos-de-transmissao-organizar-brasileiro-2819872>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

Lei do Passe e a criação da Lei Pelé. Há aumento dos salários, crescente importância da televisão e dos patrocínios como fonte de receitas. Torna-se fundamental a profissionalização da gestão dos clubes (AIDAR; FAULIN, 2013). Podemos relacionar essa última fase, à fase dos negócios de Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003).

Aidar e Faulin (2013) acreditam que o futebol brasileiro está em um contexto de despesas crescentes, receitas em ascensão, maior pressão governamental e dependência de bom desempenho nos gramados. Por isso, deve caminhar para a profissionalização da gestão. Com a gestão profissionalizada, os autores acreditam que é possível que os clubes brasileiros se tornem marcas internacionais.

De acordo com Blumenschein (2013), em 2009, os clubes de futebol brasileiros eram divididos da seguinte forma: 20 clubes que participavam da Série A do Campeonato Brasileiro; 20 clubes que participavam da Série B do Campeonato Brasileiro; 60 clubes que participavam das Séries C e D do Campeonato Brasileiro; e 683 clubes que não participam do Campeonato Brasileiro, sendo esta última a que apresentava o maior grau de informalidade. Este total de 783 entidades esportivas foi responsável por receitas equivalentes a mais de R\$ 2 bilhões.

Assim, Blumenschein (2013) considera que a presença do setor do futebol dentro do mercado brasileiro apresenta participação significativa em termos quantitativos. Para o autor, é necessário destacar a sua importância econômica, com geração de emprego, renda e arrecadação. Além disso, ele considera que é possível dizer que o futebol brasileiro ultrapassa o valor simbólico e cultural existente. Ele é “uma importante atividade produtiva que contribui para o crescimento econômico e para o bem-estar no país” (BLUMENSCHIN, 2013, p. 84).

De acordo com a BDO (2014), a FIFA é composta por 209 federações, está presente em 35 países e tem, aproximadamente, 400 colaboradores. Tem como objetivo a melhoria contínua do futebol. Nos últimos 10 anos, registrou um crescimento de 114% na receita total e um lucro líquido acumulado de US\$1,38 bilhão. Em 2013, teve receita igual a US\$ 1,386 bilhões e lucro líquido de US\$ 72 milhões. As principais fontes de receitas envolvem: direitos de TV, patrocínios, licenciamentos e hospitalidade.

Como uma federação integrante da FIFA, a CBF busca controlar e administrar o futebol brasileiro. Nos últimos cinco anos, apresentou aumento de 93% em sua receita total. Em 2013 teve receita de R\$ 436,5 milhões e lucro líquido de R\$ 55,6 milhões. Assim como a FIFA, tem os direitos de TV e os patrocínios como principais fontes de receita. Em terceiro lugar, estão as receitas com a realização das partidas (BDO, 2014).

Subordinadas à CBF, o Brasil é organizado em suas Federações Estaduais de Futebol, mais o Distrito Federal. Têm o objetivo de dirigir o futebol em cada Estado, além de fomentar e aperfeiçoar o esporte e organizar os campeonatos estaduais (BDO, 2014).

Assim, é possível verificar que o futebol brasileiro apresentou receitas que equivalem a 31,5% das receitas da FIFA, indicando sua representatividade também em termos de movimentação financeira do negócio no cenário mundial.

Por isso, considerando a importância do futebol brasileiro no cenário mundial e a importância da marca no contexto da profissionalização do esporte, o objetivo de entender a integração dos modelos de *brand equity* no mercado do futebol pode ser explicado. Buscando-se, ao final, o estabelecimento de um *guideline* para os *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros.

Após a contextualização do cenário do presente estudo, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, além de justificar a escolha do mercado do futebol para o desenvolvimento da pesquisa, o marco teórico é apresentado. Ele discute os conceitos de marca e *brand equity* e sua evolução até os modelos integrados, que abordam perspectivas financeiras e do consumidor. Contextualiza o mercado do futebol e suas características, além do desenvolvimento do *brand equity* dentro deste mercado.

2. *Brand equity*: conceito, evolução e modelos de integração – perspectiva financeira e do consumidor no contexto do mercado de futebol

Antes de efetivamente apresentar os conceitos sobre marca, *brand equity*, *brand equity* no mercado do futebol, além da síntese dos modelos integrados de *brand equity*, é importante retomar o porquê do estudo considerar a integração dos modelos como fundamental para o mercado do futebol.

Blumrodt, Desbordes, e Bodin (2013) consideram que a exposição na mídia garante um alto grau de notoriedade para os clubes de futebol. Dessa forma, a percepção de uma boa reputação e uma imagem positiva, por parte dos telespectadores, se torna um fator chave para o sucesso e aumento dos negócios. O que justifica a importância dos modelos de avaliação de marca apresentarem a perspectiva do consumidor dentro do mercado do futebol.

A importância financeira é defendida por Baroncelli e Lago (2006) que, ao apresentar o modelo circular do processo de produção do futebol, indicam que ele depende de recursos financeiros, que irão pagar o salário dos jogadores, criando equipes competitivas, trazendo resultados para o esporte, aumentando as receitas e, conseqüentemente, trazendo mais recursos financeiros para que o ciclo continue.

Relacionando os dois aspectos, Athanasopoulou, Kalogeropoulou e Douvis (2013) consideram a importância da qualidade no relacionamento entre os clubes de futebol e os seus torcedores para a criação de um time competitivo, vitorioso e, conseqüentemente, dependente de recursos financeiros. Assim como Melo Neto (1998), que considera que a força da marca é o maior patrimônio do clube e deverá estar constantemente exposta à mídia e associada à conquista de grandes títulos e vitórias.

É possível notar que os autores relatam a importância tanto da perspectiva financeira quanto da perspectiva do consumidor (torcedor) dentro do mercado esportivo. Nota-se que é importante manter uma imagem positiva perante os torcedores, mas, ao mesmo tempo, existe grande dependência de recursos financeiros, que são os principais responsáveis por garantir a formação de uma equipe competitiva e que poderá trazer bons resultados aos torcedores. É importante ter uma imagem positiva e, para isso, a força da marca é fundamental.

Considerando a integração entre as duas perspectivas, financeira e do consumidor, buscou-se investigar modelos teóricos que contemplassem estas duas perspectivas. Partiu-se da definição e importância da marca e do branding para o marketing, apresentando os modelos teóricos mais conhecidos de *brand equity*. Então, foram descritos os modelos

integrados encontrados. Eles foram sintetizados no Quadro 1, que representa parte da contribuição teórica do presente estudo. Após a síntese dos modelos, o mercado esportivo é apresentado, especificamente o futebol, além das fontes de receitas dentro desse mercado e o posicionamento da marca em relação à sua importância e características. Por fim, é apresentado o *brand equity* e como ele é tratado nos estudos teóricos encontrados.

2.1. Marca no marketing

Presentes no mercado global, as marcas são, constantemente, associadas ao marketing. Mas o que é uma marca? Para a American Marketing Association (AMA), marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2007, p. 269). De forma semelhante, mas com uma abordagem mais jurídica, o Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI, 2014) define a marca de acordo com a lei brasileira, como “todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas”.

Kotler e Keller (2007, p. 270) entendem que a criação de uma marca forte está relacionada ao *brand equity* que, de acordo com os autores, “é o valor agregado atribuído a produtos e serviços”. Ele pode influenciar a forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à determinada marca. Também podem influenciar o preço dos produtos marca, a participação no mercado e a lucratividade da marca para a empresa. É considerado como um “ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa”. Além de envolver fatores financeiros, facilmente mensuráveis, o *brand equity* envolve, também fatores mais difíceis de serem medidos. São fatores intangíveis que dependem de fatores psicológicos das partes envolvidas, principalmente os clientes.

Para os autores, *branding* é atribuir o poder de uma marca a produtos e serviços. Eles defendem que a marca identifica a origem ou fabricante de um produto, permitindo que os consumidores atribuam responsabilidades pelo produto ao fabricante e/ou distribuidor. Relatam ainda que os sinais mais antigos de *branding* surgiram na Europa, quando as associações medievais exigiam que os artesãos identificassem seus produtos, colocando

marcas, como forma de proteger a si mesmo e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior.

Aliado à criação de vantagem competitiva, Ambler e Styles (1997) colocam a marca em relação ao consumidor como responsável por proporcionar três tipos de benefícios: funcionais, econômicos e psicológicos. Funcionais são àqueles relacionados à qualidade intrínseca do produto/serviço e sua funcionalidade. Econômicos são os responsáveis por integrar vantagens relativas em termos de custo e tempo. E psicológicos são benefícios subjetivos, que dependem das atitudes individuais dos consumidores, relativos às expectativas e percepções que determinam a satisfação do consumidor. De forma semelhante, Aaker (1998), considera que a marca não é apenas um ativo estratégico, mas sim, a principal fonte de vantagem competitiva de uma empresa perante seu mercado.

Kotler e Keller (2007) também consideram que o *branding* pode ser uma forma poderosa de garantir vantagem competitiva. É uma propriedade legal valiosa para influenciar o comportamento do consumidor, além de poder ser comprada e vendida e oferecer segurança de receitas futuras. Assim, os autores descrevem que o mercado das marcas foi aquecido a partir da década de 1980, e o *Wall Street* passou a acreditar que marcas fortes trazem melhor desempenho no que se refere a ganhos e lucros para as empresas.

Entretanto, surgiram divergências em relação à valorização de uma marca na bolsa de valores e o seu valor contábil. De acordo com Louro (2000), passou-se a considerar a importância da imagem que a marca apresentava no mercado e o valor monetário que poderia ser associado a essa imagem. Kotler e Keller (2007) consideram que a imagem da marca são as percepções e crenças que os consumidores têm em relação à determinada marca. É o que o consumidor enxerga e, conseqüentemente, a imagem que o consumidor apresenta depende das associações que ele traz em sua memória. O conceito de imagem da marca foi sendo substituído pelo conceito valor da marca, como forma de incluir o valor monetário, que pode ser associado à marca e à sua imagem. Assim, o valor da marca é mais que a sua imagem, mas não apenas um valor contábil. É expresso em um valor monetário, mas mantém questões associadas à imagem.

Portanto, a marca para o marketing é a identificação de um produto/serviço de determinada empresa, com características próprias. O branding será o responsável pela gestão dessa marca. Será o principal responsável por atribuir o poder de marca aos produtos/serviços, garantindo vantagem competitiva, influenciando o comportamento do consumidor e trazendo resultados financeiros. Por isso a importância da marca ser capaz de criar valor, tanto para seus consumidores quanto em termos de resultados financeiros para a empresa.

O próximo tópico irá abordar esse processo de criação de valor, que tem como centro o *brand equity*: o valor que é atribuído aos produtos/serviços, tanto em termos intangíveis, relacionados principalmente ao consumidor; quanto em termos financeiros. É uma definição intimamente relacionada à marca e sua gestão. muito importante para o marketing dentro da criação de valor para a marca, indicando sua força e poder dentro do mercado.

2.2. Brand equity

Neste item é apresentada a evolução dos modelos de *brand equity* no contexto do marketing, com a análise de modelos focados exclusivamente na perspectiva do consumidor e modelos exclusivamente financeiros. Em um novo tópico na sequência, estudar-se-á a integração destas duas dimensões em modelos mais amplos, denominados neste estudo como modelos integrados de *brand equity*.

Para Shocker e Weitz (1988) o *brand equity* pode ser definido como o valor presente líquido dos fluxos de caixa incrementais atribuídos ao nome de uma marca e à empresa dona desta marca, quando comparadas a um produto idêntico, mas que não apresenta marca ou esforços para construção de uma.

Sob outra perspectiva, a do cliente, Srivastava e Shocker (1991), colocam o *brand equity* como um conjunto de associações e comportamentos vindos dos clientes, distribuidores e da própria empresa, que permitem com que a empresa obtenha maior volume de vendas ou maiores margens quando comparado a uma situação onde não existe o nome da marca. É como uma vantagem diferencial que o nome da marca traz.

O modelo de Simon e Sullivan (1993) considera a teoria dos mercados, onde o valor da marca é considerado de acordo com o máximo que o comprador estaria disposto a pagar para adquiri-la. O valor da marca é o preço multiplicado pela quantidade de ações, considerando todas as receitas futuras no valor presente, subtraído dos custos e ativos intangíveis.

De acordo com Keller (1993) o *brand equity* é definido como os efeitos provocados pelo marketing apenas quando atribuídos a uma marca específica. Ou seja, os retornos gerados pelo marketing apenas são considerados como *brand equity* se o produto/serviço apresentar uma marca definida. Isso não acontece quando não existe uma especificação de marca para determinado produto/serviço. Além disso, o autor defende que existem duas

motivações para estudar o *brand equity*: financeira e estratégica. A financeira estima o valor da marca de forma mais precisa para finalidades contábeis. A visão estratégica visa melhorar a produtividade do marketing. O comportamento do consumidor deve ser entendido para auxiliar nas decisões de definição de mercado e posicionamento do produto, além de decisões táticas de ações em relação ao *mix* de marketing. Keller (1993) defende que a valoração financeira tem baixa importância se estratégias de marca não são desenvolvidas. Para que se possam alinhar as estratégias de marca, o que está sendo criado pela marca na mente dos consumidores deve ser conhecido.

Rust, Zeithaml e Lemon (2004), assim como Keller (1993), incorporam a perspectiva do consumidor. Colocam que o *brand equity* deve ir além da soma das avaliações dos clientes para qualidades intangíveis, sejam positivas e negativas. Para os autores, o *brand equity* não deve ser apenas aquilo que os clientes avaliam sobre a marca em relação a suas características, mas também o valor que cada cliente representa: o valor que o cliente representa para a empresa e todas as suas marcas durante todo o seu ciclo de relacionamento com a empresa.

Park e Srinivasan (1994) descrevem o *brand equity* como o valor adicionado pela marca ao produto, quando um produto sem marca é comparado ao mesmo produto acrescido pela importância de uma marca. O segundo terá um valor adicionado em relação ao primeiro. Outros autores, como Riezebos (1995), trazem o conceito mais próximo ao valor financeiro da marca, ainda mantendo a perspectiva do consumidor. Pelo lado financeiro, consideram o valor da marca para o proprietário, em caso de venda da marca. Pelo lado do consumidor, consideram o valor adicionado pela marca a determinado produto, também quando comparado a um produto sem marca.

Feldwick (1996) coloca o *brand equity* em uma tipologia tripartida, considerando: (1) o valor total da marca como um ativo independente, no caso de a marca ser vendida ou indicada no balanço da empresa; (2) uma medida da força da ligação do consumidor à marca, principalmente em termos de força da marca, considerando conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade, que envolvem a importância na mente do consumidor, podendo afetar sua lealdade para continuar comprando a marca e estar disposto a pagar por ela. Além de identificar um diferencial de qualidade em relação às demais marcas; e (3) associações e crenças que o consumidor apresenta em relação à marca, integrando o conceito de imagem da marca, onde as associações e crenças envolvem as dimensões únicas que o consumidor entende como representante de determinada marca. Fazem com que se crie uma imagem diferente das demais marcas e produtos semelhantes. A primeira tipologia de

Feldwick (1996) é de avaliação financeira. A segunda e a terceira são relacionadas ao consumidor.

Para Aaker (1998), o *brand equity* é composto por um conjunto de cinco categorias que envolvem os ativos e passivos de uma marca, seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor fornecido por um produto/serviço para a empresa, seus clientes, ou ambos. As categorias são: lealdade à marca, consciência da marca, qualidade percebida, associações com a marca e outros ativos de propriedade, como patentes e canais de relacionamento. A lealdade indica o quanto o consumidor está disposto a pagar a mais pela marca em relação às outras, além de indicar a continuidade da compra e habilidade de influenciar a compra de terceiros. A consciência é referente à importância da marca na mente do consumidor, podendo direcionar a lealdade, uma vez que afeta as percepções e atitudes em relação à marca. A qualidade percebida envolve associações de comparação da marca em relação à concorrência. Por fim, as associações envolvem dimensões de imagem que a marca apresenta na mente do consumidor de forma única, principalmente em relação ao valor do produto, personalidade da marca e da empresa como um todo.

De forma mais detalhada, Aaker (1998) coloca que a lealdade é uma forma de garantir que os custos de marketing sejam reduzidos, uma vez que já existe alavancagem comercial quando os consumidores são leais ao produto. O investimento deve ocorrer para atrair novos consumidores leais. Isso depende de criar o conhecimento da marca, garantindo segurança na compra para que ela seja repetida.

A consciência da marca é, conforme Aaker (1998), a base para que o consumidor faça outras associações. Ele deve ver a marca como familiar e simpática. Ela deve transmitir comprometimento, fazendo com que seja considerada na compra. A consciência e a lealdade proporcionam valor ao consumidor, ao garantir que as informações da marca sejam processadas e interpretadas. Além disso, garante a confiança durante o processo de decisão de compra e, adicionalmente, a satisfação no uso (AAKER, 1998).

A qualidade percebida demonstra a razão pela qual a marca é comprada. Indica que ela apresenta diferenciação, que pode envolver o preço, o canal de distribuição e as extensões da marca (AAKER, 1998). De acordo com Aaker (1998), as associações com a marca fazem com que o consumidor consiga interpretar fatos sobre ela, além de transmitir mensagens e conceitos. Assim como a qualidade percebida, é identificada com um diferencial, podendo indicar a razão pela compra. Além disso, Aaker (1998) coloca que cria atitudes e sentimentos positivos em relação à marca e suas extensões. Os outros ativos são uma forma de gerar vantagem competitiva.

Aaker (1998) coloca que quando uma marca apresenta qualidade percebida, associações positivas e os outros ativos, geram valor a empresa. Isto porque aumentam a eficiência e eficácia dos programas de marketing; a lealdade; a relação preços e margens; as extensões de marca; a alavancagem comercial; e a vantagem competitiva.

De forma semelhante, Keller e Lehmann (2003), consideram que um dos ativos mais valiosos para as empresas é seu ativo intangível representado por sua marca. Os autores consideram que o bom gerenciamento da marca é de fundamental importância para maximizar seu valor – *brand equity*. Para isso, o entendimento de como o valor da marca é criado é fundamental, exigindo um sistema de medida para o *brand equity*. Assim, o autor apresenta a cadeia de valor da marca, modelo que auxilia o entendimento de como ocorre o processo de criação de valor da marca. O modelo também apresenta o impacto financeiro que gastos e investimentos em marketing podem ocasionar, partindo da premissa que o valor de uma marca encontra-se no seu consumidor. Portanto, não é um modelo de *brand equity*, mas indica que diversos indivíduos dentro da organização afetam o patrimônio da marca, ou seja, o valor final da marca para o acionista. Além disso, demonstra que a criação do valor tem início com os programas de marketing. A Figura 1 a seguir ilustra o modelo. Ele é considerado fundamental para o presente estudo, pois ajuda a entender a construção de *brand equity*, além de retratar a importância tanto de fatores financeiros, quanto àqueles relacionados aos indivíduos, principalmente, o consumidor.

Conforme citado anteriormente, o modelo parte do princípio que a cadeia de valor tem início com investimentos no programa de marketing. Esses investimentos podem ser quaisquer, desde que afetem o desenvolvimento do valor da marca. Os maiores investimentos costumam ser relacionados à pesquisa, desenvolvimento e projeto de produtos; comercialização em si ou suporte para tal, na forma de serviços adicionais; comunicação de marketing, envolvendo publicidade, promoção, patrocínios, marketing direto e/ou interativo, venda pessoal e relações públicas; e, por fim, seleção de funcionário, incluindo treinamento e suporte para os mesmos (KELLER; LEHMANN, 2003).

Figura 1 – Cadeia de Valor da Marca

Fonte: Adaptado de Keller e Lehmann (2003, p. 29).

No entanto, de acordo com Keller e Lehmann (2003), grandes investimentos não garantem o sucesso em termos de criação de valor. Por isso, o Multiplicador do Programa é indicado no modelo. É ele que fará o programa de marketing influenciar o modo de pensar do cliente. Para isso, o programa de marketing deve ser claro, permitindo que os consumidores interpretem corretamente o significado transmitido pela marca; deve ser relevante, ou seja, os consumidores devem achar que o consumo daquela marca terá importância para eles; deve ser singular indicando a diferenciação quando a marca é comparada com a concorrência; e, por fim, deve ser coerente, ou seja, todos os aspectos do programa de marketing devem ser combinados buscando criar um maior impacto para os consumidores.

Assim, gera-se a influência no Modo de Pensar do Cliente, que indica como o programa de marketing influencia os consumidores em termos de conscientização e tomada de decisões. É a consciência, o reconhecimento e a lembrança da marca na mente do consumidor, frente a determinados produtos e serviços. As associações que o consumidor faz em relação à marca também são importantes, porque indicam os principais meios pelos quais o consumidor sente a marca satisfazer suas necessidades, envolvendo os atributos e benefícios percebidos. As atitudes da marca envolvem a qualidade e a satisfação que ela gera ao consumidor. O apego indica a capacidade que a marca tem de fazer com que o consumidor

resista à mudança, mesmo depois de falhas no produto. E, por fim, a atividade da marca indica a medida que os consumidores utilizam a marca, conversando com outras pessoas, buscando informações, promoções e eventos.

O próximo multiplicador indicado no modelo é o Multiplicador de Cliente, responsável por criar valor ao modo de pensar do consumidor, melhorando o desempenho da marca, já que ela terá aumentos no consumo. Ele depende das reações competitivas, ou seja, da superioridade da marca em relação à concorrência, quando é capaz de ser eficaz em termos de quantidade e qualidade do investimento em marketing. Além disso, suporte no canal também é importante para indicar que os parceiros participam no esforço da venda. Por fim, o número e o perfil de clientes, que indicam quantos e quais tipos de consumidores são atraídos pela marca, fazendo com que ela seja mais consumida e melhore o seu desempenho.

O valor criado na mente dos clientes se traduz em desempenho favorável à marca. Ocorre quando os concorrentes não oferecem ameaça significativa, os membros do canal e outros intermediários proporcionam apoio, e quando um número considerável de clientes rentáveis são atraídos para a marca.

O Desempenho da Marca envolve seis dimensões-chave. O preço *premium* e a elasticidade do preço indicam o quanto os clientes estão dispostos a pagar a mais pela marca e qual é o aumento ou redução da demanda quando há aumento ou queda no preço. A participação de mercado indica o sucesso do programa de marketing ao afetar as vendas unitárias da marca. O valor da marca é criado com maior participação de mercado, maiores valores no preço *premium*, com respostas mais elásticas às quedas no preço e inelásticas aos aumentos. A quarta dimensão indica o sucesso da marca com expansões de marca bem sucedidas. É o potencial de expansão da marca e a capacidade de adicionar melhorias. A estrutura de custos indica a capacidade de reduzir gastos dentro do Programa de Marketing. As cinco dimensões combinadas levam à lucratividade, se manifestando por volume de vendas rentáveis.

O último multiplicador, o de Mercado, fará com que o desempenho da marca se transforme em retorno para os acionistas. Ele apresenta a dinâmica dos mercados financeiros em relação à taxa de juros, sentimentos dos investidores e oferta de capital. O potencial de crescimento indica as perspectivas para a marca dentro da indústria. O perfil de risco é colocado em relação à categoria do produto e da marca como um todo, considerando a vulnerabilidade da marca. E, por fim, deve-se identificar a contribuição da marca para o portfólio global da empresa.

Assim, chega-se ao valor para o acionista, indicado pelo preço das ações, pelo índice entre preço e lucro, e pela capitalização geral do mercado para a marca.

De acordo com Louro (2000, p. 28) esta pluralidade de perspectivas e definições apresentadas para o *brand equity*, “condiciona e limita o desenvolvimento de um construto integrador e consensual”. A autora cita um número considerável de autores que consideram o *brand equity* apenas como um ativo intangível adicional ao produto; enquanto outros o transformam em um valor financeiro. Assim, em muitos casos, o *brand equity* é tratado de forma isolada, dentro de uma das duas perspectivas principais (financeira e do consumidor). A integração das duas perspectivas é abordada em menor escala, mas é importante para que, além de trazer um consenso nos estudos, sejam abordados modelos mais amplos e completos para mensuração das marcas. Desta forma, o próximo item investiga e descreve modelos teóricos de *brand equity* que integram essas diversas perspectivas.

2.2.1. Modelos Integrados de Brand Equity

Neste tópico são apresentados quatro modelos integrados de *brand equity*, todos abordando a perspectiva financeira e do consumidor. No primeiro deles, Louro (2000), apresenta uma categorização das variáveis que devem compor o modelo de *brand equity*, com base em modelos existentes. Os outros três modelos tem maior foco em definir as variáveis que são consideradas baseando-se, também, em modelos e conceitos tratados em estudos anteriores.

Baseada nas diversas definições de *brand equity* (AAKER, 1996; AMBLER; STYLES, 1997; FELDWICK, 1996; RIEZEBOS, 1995; SRIVASTAVA; SHOCKER, 1991), Louro (2000), defende que o valor de uma marca pode ser considerado como o elemento responsável por determinar a performance organizacional. Estabelece uma categorização para os modelos e definições existentes, na qual indica que a base de medição do *brand equity* pode ser indireta ou direta.

Inicialmente, apresenta as Medidas Indiretas de Inputs, que são àquelas relacionadas à gestão e comunicação do *mix* de marketing da empresa em relação à sua concorrência, como as despesas totais de marketing. Sequencialmente, a autora coloca as Medidas Diretas, que são àquelas relacionadas à memória cognitiva e afetiva do consumidor, como notoriedade,

associação/diferenciação, qualidade percebida/liderança e lealdade. As Medidas Indiretas, Outputs, são baseadas no real comportamento dos consumidores. São os reais resultados que a marca observa como consequência de suas atividades, utilizando medidas de mercado como: vendas, preços de mercado e lucro econômico.

Como é possível observar, a autora busca integrar fatores relacionados ao consumidor, mais próximos às definições de Aaker (1998) e Keller (1993), e fatores financeiros e de mercado, baseados nas abordagens de Shocker e Weitz (1988) e Simon e Sullivan (1993), por exemplo.

Além da análise proposta por Louro (2000), que busca a integração de fatores relacionados ao consumidor, fatores financeiros e de mercado, outros três modelos foram encontrados: o modelo Multicategórico, de Shankar, Azar e Fuller (2008); o modelo Global do Brand Equity, de Motameni e Shahrokhi (1998); e o modelo Integrado de Brand Valuation, de Virvilaite e Jucaityte (2008).

No modelo desenvolvido por Shankar, Azar e Fuller (2008), apresentado a seguir, na Figura 2, o *brand equity* apresenta dois componentes multiplicadores: valor oferecido e importância relativa da marca. O valor oferecido é o valor presente líquido ou o valor financeiro de uma oferta (produto/serviço) que carrega uma marca e pode ser representado por medidas financeiras como: receitas esperadas, margem percentual e taxas de impostos. A importância relativa da marca deriva da escolha da marca pelo consumidor e é determinada pela imagem da marca e outros elementos do *mix* de marketing.

Em relação à importância relativa da marca, os autores definem como a probabilidade incremental de escolha de uma oferta que pode ser atribuída à imagem da marca dividida pela soma da probabilidade incremental de escolha em relação aos fatores que envolvem imagem da marca e *mix* de marketing, obtidos por meio de pesquisas com consumidores em relação às percepções em cada elemento.

Como imagem da marca, os autores consideram oito fatores. O primeiro deles é a reputação que a marca possui frente aos seus consumidores. A singularidade representa a diferenciação perante a concorrência. O ajuste verifica se o que a marca oferece está adequado em relação às necessidades do consumidor. As associações que o consumidor apresenta em relação à marca envolvem os atributos e benefícios percebidos. A confiança do consumidor em relação à marca é um fator relacionado à lealdade, que possibilita a manutenção da compra das marcas, bem como a indicação da marca. A inovação auxilia o potencial de diferenciação, extensão da marca e novidades identificadas pelos clientes. A lembrança é um fator relacionado à notoriedade e consciência da marca, que indica o

potencial de ser reconhecida e lembrada pelos consumidores. Por fim está a fama, que indica o conhecimento geral da marca e o consequente reconhecimento da mesma dentro da sociedade como um todo.

Os outros elementos de marketing indicados modelo de Shankar, Azar e Fuller (2008), representam os fatores envolvidos na construção do *mix*/programa de marketing da marca. É a construção dos 4Ps, com decisões relacionadas ao produto, preço, promoção e distribuição (praça), que afetam a importância relativa da marca.

Este modelo pode ser relacionado ao Modelo da Cadeia de Valor de Keller e Lehmann (2003), pois indica o *brand equity* atingindo o valor final para o acionista da marca. Ele considera a importância do processo de criação de valor da marca, no qual o *brand equity* está envolvido, sob a perspectiva financeira e do consumidor.

Figura 2 – Modelo Multicategórico

Fonte: Adaptado de Shankar, Azar e Fuller (2008, p. 571).

Do lado do Valor Oferecido, consideram-se as receitas líquidas da marca, obtidas por meio de uma média dos últimos quatro anos. O lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização em porcentagem das receitas da marca, chamado de EBITDA, é calculado pela média dos últimos cinco anos. A taxa marginal de imposto representa a taxa corrente

efetivamente paga em termos de porcentagens dos lucros. A inflação esperada deve ser relativa aos próximos 10 anos. O custo médio ponderado do capital (WACC) deve representar a taxa corrente da relação entre o custo do investimento e a dívida para atingir a atual estrutura de capital. Por fim, a taxa de investimento é feita pela média de três anos anteriores e representa a taxa de investimento para as despesas de substituição em porcentagem das receitas da marca.

Para Motameni e Shahrokhi (1998), muitos autores conceituam o *brand equity*, mas não apresentam formas de medi-lo. Isso é feito de forma alternativa por pesquisadores financeiros, que passam a medir e quantificar o valor das marcas. Com seu Modelo Global, ilustrado na Figura 3, os autores buscam ligar essas duas vertentes: estimar o valor do *brand equity* e identificar as fontes deste valor que apresentam importância significativa para os gestores de marketing. De acordo com os autores, a vantagem do modelo é que ele quantifica todos os componentes e aplica técnicas financeiras geralmente aceitas.

O cálculo do Multiplicador da Marca depende do cálculo da Força da Marca, dividido em três grupos: Potencial da Base de Clientes, Potencial Competitivo e Potencial Global. A marca é avaliada em cada um dos fatores, dentro dos três grupos do modelo, considerando uma escala de -10 a 10, sendo -10 a pontuação menos favorável e 10 a mais favorável. Cada fator é multiplicado por seu peso, determinado de acordo com a relevância dentro de cada pesquisa. Os fatores são somados, resultando a pontuação global da força da marca. A pontuação é transformada em porcentagem, para gerar o Multiplicador da Marca. O *brand equity* global é calculado a partir da multiplicação do Multiplicador pelo Lucro Líquido da Marca, ou seja, o Retorno que determinada marca apresenta, subtraído do retorno que traz um produto semelhante, mas sem marca.

O Potencial da Base de clientes recupera os conceitos de *brand equity* de Aaker (1998): lealdade, consciência da marca, associações e qualidade percebida. E integra a imagem da marca que, além de influenciar a lealdade e a qualidade percebida, envolve as associações que o consumidor apresenta em relação à marca.

O Potencial Competitivo indica as variáveis responsáveis por diferenciar a marca no mercado frente à concorrência, e garante sua estabilidade, com a tendência da marca representando seu desenvolvimento e manutenção de suas características ao longo do tempo. O suporte da marca deve ser verificado em relação aos consumidores, desde a venda até o oferecimento de serviços no pós venda. A proteção da marca é analisada frente à concorrência, evitando-se riscos com cópias, por exemplo. A força competitiva da marca deve garantir a participação e a parcela que a marca ocupa do mercado que está inserida.

Figura 3 – Modelo Global

Fonte: Adaptado de Motameni e Shahrokhi (1998, p. 282)

Por fim, Motameni e Shahrokhi (1998) colocam o Potencial Global, que envolve todos os fatores responsáveis por permitir que a marca vá além do seu próprio mercado, utilizando critérios para prever seu potencial futuro. Os autores elencam critérios como: fatores de mercado, de promoção e venda pessoal, de distribuição, de produto, de preço e de regulamentação. Todos devem envolver a marca, indicando como ela deve ser posicionada e como o programa de marketing deve ser desenvolvido para que consiga ir além do seu mercado, garantindo potencial futuro.

O modelo de Virvilaite e Jucaityte (2008), indicado na Figura 4 a seguir, tem como base os modelos de Aaker (1998) e de Simon e Sullivan (1993). É feita a integração de avaliações econômicas e de análises psicológica e comportamental dos consumidores.

Figura 4 – Modelo Integrado

Fonte: Adaptado de Virvilaite e Jucaityte (2008, p. 113).

Nos Fatores de Força da Marca, que utilizam as cinco variáveis propostas por Aaker (1998) para calcular o valor na visão do consumidor, cada fator recebe uma pontuação de 0 a 20, assumindo a pontuação máxima igual a 100. Os Fatores Financeiros de Valor da Marca indicam o valor líquido monetário, conforme fórmula apresentada no modelo. E, por fim, os fatores financeiros de força da marca são a orientação para o mercado da avaliação da marca. É calculada com base na etapa anterior, dividindo-se o preço do produto no mercado pelo valor da marca obtido, atingindo o valor econômico da marca em pontos. Os dois valores em pontos são somados e divididos por dois, obtendo-se o valor final da marca em pontos. Marcas com valores entre 0 e 40 são marcas fracas; entre 40 e 80, moderadas; marcas fortes apresentam pontuações entre 80 e 100.

Apresentados os modelos integrados de *brand equity* encontrados, o item a seguir apresenta um alinhamento entre eles, buscando agrupá-los, principalmente, em termos das variáveis e indicadores importantes, sintetizados no Quadro 1.

2.2.2. *Síntese dos modelos integradores e contribuição teórica do trabalho*

Considerando, os quatro modelos apresentados, que integram as duas perspectivas (financeira e do consumidor) na análise do *brand equity* para determinação do valor da marca, o Quadro 1 a seguir indica a síntese, compilando as categorias, variáveis e indicadores utilizados em cada um dos modelos.

Do modelo da Louro (2000), as três categorias de separação foram utilizadas: Medidas Diretas, que será composta por fatores relacionados ao consumidor perante à marca; Medidas Indiretas de Input, incluindo os fatores de gestão e comunicação da marca em relação ao *mix* de marketing e ao mercado em geral, incluindo fatores relacionados à concorrência; e Medidas Indiretas de Output, que indicam os reais resultados obtidos pela marca como consequência de suas atividades.

Do Modelo Global de Motameni e Shahroki (1998), foram elencados os Fatores de Força da Marca, após a categorização estabelecida por Louro (2000). Como Medidas Diretas, o Potencial da Base de Clientes, que indica a força da marca com origem nos consumidores. Como Medidas Indiretas de Input, o Potencial Competitivo e Global, que foram assim alocados por envolverem o programa/*mix* de marketing da empresa, o mercado em geral e questões da concorrência. E, por fim, as Medidas Indiretas de Output, que relacionam o Potencial Financeiro, composto com o auxílio do Modelo Integrado de Virvilaite e Jucaityte (2008), uma vez que se considerou necessário isolar os fatores exclusivamente financeiros dentro do modelo. Os fatores financeiros, além de refletir o mercado, refletem também as ações da empresa como um todo.

As variáveis e indicadores foram alocados considerando os quatro modelos integrados de *brand equity* apresentados. Verificou-se a relevância e a recorrência das variáveis dentro de cada modelo.

As variáveis relacionadas ao consumidor tiveram como foco o modelo de *brand equity* de Aaker (1998), tratadas em todos os modelos estudados: lealdade, consciência, associações, qualidade percebida e ativos da marca. Houve a inclusão da variável imagem, por ser considerada como um fator importante para identificar o Potencial do Consumidor. Além de ter sido tratada de forma isolada em dois dos quatro modelos.

Para Motameni e Shahrokhi (1998), a lealdade é uma das principais dimensões do *brand equity*, juntamente com a qualidade percebida. Um consumidor leal representa uma barreira para entrada de outros concorrentes, além de permitir a prática do preço *premium* ao

manter a satisfação dos consumidores e fazer com que eles estejam dispostos a pagar mais pela qualidade obtida em relação à concorrência. Os autores consideram que a imagem que os consumidores possuem em relação à marca será a principal responsável por gerar a lealdade.

Como indicadores, a consciência do consumidor em relação à marca apresenta diferentes níveis: se o consumidor já ouviu falar da marca (reconhecimento); se o consumidor se lembra da marca (*Recall*); se a marca é a primeira lembrada pelo consumidor (*top-of-mind*); além da possibilidade de extensão da marca, verificando se ela seria reconhecida em um mercado que ainda não está presente (AAKER, 1998).

Motameni e Shahrokhi (1998) defendem que as associações com a marca estão fortemente relacionadas com a imagem. Além disso, dependem da percepção de valor que o consumidor apresenta em relação à marca, que pode ter como bases a diferenciação percebida e as associações que apresentam em relação à organização como um todo. E, por fim, a qualidade percebida, que, normalmente, será o fator fundamental para que o consumidor escolha uma marca frente à concorrente.

No Potencial Global, a variável de outros elementos de marketing, do modelo de Shankar, Azar e Fuller (2008) incrementou a síntese. Os seus indicadores apresentam fatores que envolvem, principalmente, a elaboração do *mix*/programa de marketing, além de características do mercado: mercado, promoção e venda pessoal, distribuição, produto e preço.

O Potencial Competitivo elenca as variáveis do modelo de Motameni e Shahroki (1998) que, apesar de ser o único modelo que indica tais variáveis, considerou-se relevante incluí-las por representarem a participação da concorrência de forma particular. Eles apresentam variáveis relacionadas ao mercado, mas focadas na comparação com a concorrência. Indica formas de verificar a força de determinada marca em relação à sua concorrência. Pela análise dos modelos, esses fatores são entendidos como agregadores e são o elo que permite a integração das duas perspectivas em um só modelo. Isto porque não são unicamente voltados para o consumidor e nem puramente financeiros, como os extremos dos modelos.

Por fim, o Potencial Financeiro integra todos os indicadores tratados nos quatro modelos estudados. Eles refletem o valor oferecido pela marca em termos financeiros, como resultados da marca.

O quadro foi construído a partir das variáveis que indicam a perspectiva do *brand equity* do consumidor e finalizada pelas variáveis que tratam a perspectiva financeira. São os dois extremos quando se fala na pluralidade das definições e formas de mensuração do valor

das marcas. No centro da construção do quadro está a perspectiva voltada para o mercado, responsável por integrar as outras duas, que podem consideradas opostas, conforme observado em alguns modelos. Chegando-se assim, ao propósito integrador dos modelos teóricos encontrados.

Categoria	Fatores de Força da Marca	Variáveis	Definição da Variável	Autores	Indicadores
Medidas Diretas	Potencial da Base de Clientes	Lealdade	O quanto o consumidor está disposto a pagar a mais pela marca comparada ao mesmo produto sem marca; habilidade de influenciar; um consumidor leal é uma barreira de entrada.	Aaker (1996); Motameni e Shahrokhi (1998); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Preço <i>premium</i> Satisfação do consumidores
		Consciência	Indica a importância da marca na mente do consumidor, podendo afetar percepções e atitudes, direcionando a escolha e a lealdade à marca.	Aaker (1996); Motameni e Shahrokhi (1998); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Reconhecimento/ Lembrança
					Proeminência
					Recall
					Fama/Reputação
		Associações	Envolvem dimensões de imagem únicas da marca em termos do valor do produto, da personalidade e da organização como um todo.	Aaker (1996); Motameni e Shahrokhi (1998); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Possibilidades de extensão de marca
					Valor percebido
		Qualidade percebida	A qualidade percebida é uma associação com a marca que parte da comparação com a marca da concorrência	Aaker (1996); Motameni e Shahrokhi (1998); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Associações com a organização
		Imagem	Associações feitas pelo consumidor com relação à marca e que possuem interligação semântica.	Keller (1993); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Diferenciação/ Inovação
					Referência à concorrência
		Ativos da marca	Conjunto de bens, valores e direitos da marca, como forma de patrimônio.	Aaker (1998); Virvilaite e Jucaityte (2008)	Confiança
					Singularidade
					Ajuste
					Patentes, registros, etc.

Medidas Indiretas de Input	Potencial Global	Outros elementos do marketing	Fatores que influenciam a avaliação de uma marca em caso de aquisição, por exemplo; é referente ao potencial global em relação ao patrimônio da marca.	Keller e Lehmann (2003); Motameni e Shahrokhi (1998).	Fatores de promoção e venda pessoal
	Potencial competitivo	Tendência da marca	Capacidade da marca de permanecer durante o tempo, com revolução contínua para acompanhar as necessidades e estilo de vida dos consumidores.	Motameni e Shahrokhi (1998).	Fatores de distribuição
					Fatores de Produto
					Fatores de Preço
					Fatores de mercado
		Suporte da marca	Capacidade da marca de fornecer apoio contínuo ao consumidor, com garantias de longo prazo e que garantem destaque para a marca, diferente de ações pontuais de apoio.	Motameni e Shahrokhi (1998).	Desenvolvimento de longo prazo
					Propaganda
					Suporte de vendas
Medidas Indiretas de Output	Potencial financeiro	Proteção da marca	Proteção jurídica não apenas do nome, mas também do design, logo, embalagem, garantindo a proteção do valor econômico da marca.	Motameni e Shahrokhi (1998).	Proteção legal
		Força competitiva	Normalmente ocorre com marcas mais antigas, que conseguem garantir a estabilidade da marca, garantindo também a lealdade e satisfação dos clientes.	Motameni e Shahrokhi (1998); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Marca Única
					Poder de capitalização
					Ativos da empresa
					Receitas
		Valor oferecido	É o valor presente líquido ou o valor financeiro de uma oferta que tem uma marca e pode ser calculado com base em indicadores financeiros.	Shankar, Azar e Fuller (2008); Simon e Sullivan (1993); Virvilaite e Jucaityte (2008).	Capitalização da marca
					Ativos
					Preço
					EBITDA
					Taxa marginal de imposto
					Inflação esperada
					WACC
					Taxa de Investimento

Quadro 1 – Síntese dos modelos: categorias, variáveis e indicadores

Fonte: Elaborado pela autora.

Como contribuição teórica do trabalho tem-se aqui a seleção das variáveis e indicadores relevantes em termos de integração entre os modelos analisados. Além da elaboração desta síntese que é ao mesmo tempo ampla, pois consegue demonstrar o *brand equity* de forma integrada e abrangente.

Apresentados os conceitos e modelos para o marketing em geral, para que seja possível integrar as características do mercado do futebol à síntese apresentada, o tópico a seguir conceitua o mercado esportivo, especificamente o mercado do futebol, e apresenta conceitos e modelos de *brand equity* a ele relacionados.

2.3. O mercado esportivo: futebol

O mercado esportivo apresenta características peculiares, principalmente por envolver um consumidor diferente quando comparado aos demais mercados. Os torcedores têm um envolvimento psicológico muito grande com a marca, relacionado à paixão, que torna as relações de troca diferentes do mercado comum. O presente tópico apresenta essas características do mercado esportivo, especificando o caso do futebol no Brasil.

Fernandes (2013) destaca um importante conceito que, para ele, ainda não foi assimilado pela maioria das pessoas envolvidas com o futebol: ele não é apenas um esporte, mas, além disso, é entretenimento.

De forma similar, Soriano (2010) considera que nos anos 1990 houve uma grande mudança no modelo de negócio dos clubes de futebol na Europa. Passou de um espetáculo que dependia da venda de ingressos, de carteirinhas e de títulos aos sócios, para a gestão dos direitos audiovisuais, quando acabou o monopólio das televisões públicas e passou a existir a venda dos direitos de transmissão. O autor defende que, diferente de outras formas de entretenimento, como o cinema e o teatro, o futebol apresenta uma carga emocional muito maior e está relacionado a valores sociais e até políticos. Ele considera que, antes de se divertir, os torcedores querem ganhar.

Dentro do contexto de crescimento da importância do marketing, Soriano (2010) defende que o negócio dos clubes de futebol tem a oportunidade de se tornar um negócio de entretenimento global. Isto porque tem as partidas de futebol como conteúdo, os jogadores e treinadores como personagens e podem ser comercializados internacionalmente. Para o autor, assim como acreditam Baroncelli e Lago (2006), os clubes que decidem atuar nesse mercado

global, devem manter o chamado círculo virtuoso: “um movimento circular entre a renda, o sucesso esportivo, o prestígio e o crescimento social [...]. O investimento no time colocava a roda em marcha” (SORIANO, 2010, p. 52). Ou seja, é necessário contratar bons jogadores, ganhar campeonatos trazendo mais renda e, então conseguir continuar contratando bons jogadores. Mas é fundamental o cuidado com o investimento. Não pode haver falhas, pois o ciclo depende dele.

Apesar da atuação global, existem clubes que podem permanecer nos mercados locais. Soriano (2010) acredita que há espaço e valor para ambos. De forma semelhante ao círculo virtuoso do futebol apresentado por Soriano (2010), Aidar e Faulin (2013) consideram que o resultado esportivo está intimamente relacionado com as receitas e o gasto com os salários. E é frágil quando aliado à busca pelo lucro. Deve haver eficácia na administração. Os autores concordam que o esporte não existe sem a paixão, mas destacam que ela deve ficar apenas entre os torcedores, e não na gestão.

Aidar e Faulin (2013) acreditam que a profissionalização do futebol não pode ser confundida com a administração dos cartolas. Contratar um executivo que ficará responsável pelo clube em tempo integral não é suficiente. O gestor deve, além de maximizar a utilização dos recursos, gerando superávits, vencer campeonatos. Para isso, a relação entre os gastos com salários e a posição nos campeonatos deve garantir um orçamento equilibrado, mas que traga resultados. Por isso, os autores falam sobre o equilíbrio entre razão e emoção: uma boa gestão, sem deixar de lado o bom desempenho em campo, alimentando a paixão dos torcedores.

Além disso, Aidar e Faulin (2013) destacam que, antigamente, um clube que sempre venciam campeonatos, ganhava mais dinheiro apenas com a venda de ingressos. Atualmente, além das receitas com bilheteria, as vitórias trazem mais aparições na TV; que geram mais contratos de patrocínio e merchandising; e maior compra de produtos licenciados. Assim, os autores consideram que a gestão profissional é essencial para garantir o sucesso do negócio.

Diferente do que ocorre atualmente com os clubes de futebol brasileiros, Aidar e Faulin (2013) consideram que a gestão deve ser remunerada, trabalhando em tempo integral e buscando maximizar receitas, reduzir custos e conquistar títulos. Para os autores, o amadorismo deve ser deixado de lado. Sugerem dois modelos de organização, onde a gestão profissional deve prevalecer, buscando bons profissionais:

1. Aqueles que não possuem conselhos eleitos pelos torcedores, com gestão mais simples. Ex.: Manchester United;

2. Aqueles em que os gestores se reportam aos conselhos de torcedores. Ex.: Barcelona.

Para Soriano (2010), a vaidade encontrada nos membros das juntas diretoras dos clubes de futebol é um grande desafio a ser transposto. Isto, principalmente, porque os diretores não são monetariamente remunerados e assim, esperam reconhecimento e poder como retorno do trabalho desenvolvido. O autor considera que paixão, amor ao clube e a ilusão, são os principais motivadores para os diretores dos clubes de futebol aceitar seus cargos. No entanto, em menor grau, há também a necessidade de notoriedade pública.

A Figura 5 a seguir ilustra a Cadeia de Valor do Futebol de acordo com Soriano (2010). Para o autor, “os jogadores são o elemento da cadeia que leva mais valor” e que não é dividido com ninguém (SORIANO, 2010, p. 25). As ligas, a FIFA e as demais federações também obtêm benefícios significativos. Os clubes, em sua maioria, são entidades sem fins lucrativos e, por isso, não ganham dinheiro. Os patrocinadores obtêm resultados ao investir nos ativos futebolísticos. E, por fim, Soriano (2010, p. 24) coloca TV e a mídia, que “compram os direitos audiovisuais a preços elevados, pois o futebol é um conteúdo que gera audiência e pode fazê-las ganhar cota de mercado”.

Figura 5 – Cadeia de Valor do Futebol
Fonte: Adaptado de Soriano (2010, p. 24).

Uma particularidade do mercado do futebol relatada por Soriano (2010) é o fato de os organismos reguladores também serem parte da concorrência. Ou seja, a FIFA, as ligas e as federações também concorrem pelo público nas transmissões, pelos patrocinadores e pelos próprios jogadores. São esses organismos que determinam o calendário, os regulamentos e não pagam para os clubes o empréstimo dos jogadores em jogos da seleção do país, por exemplo.

Blumenschein (2013) apresenta a cadeia do futebol de forma semelhante a Soriano (2010), conforme ilustra a Figura 6 a seguir. Para o autor, as entidades do futebol estão no centro da cadeia produtiva. A atividade econômica envolve a produção de cinco produtos-fim

básicos: contratos de licenciamento, com os produtos licenciados; direitos de transmissão, receitas de estádios, cotas de patrocínio; e direitos federativos.

Figura 6 – Cadeia Produtiva do Setor do Futebol
Fonte: Blumenschein (2013, p. 81).

Blumenschein (2013) coloca as receitas de estádios como bens de consumo finais, demonstrando a relação direta entre torcedores/consumidores e as entidades do futebol. Os demais produtos são considerados bens intermediários, pois contam com a participação de outras empresas e instituições: empresas de comunicação, patrocinadores, empresas licenciadas e de outros setores.

Aidar e Faulin (2013) consideram que o fator econômico sempre esteve presente nos clubes de futebol: salários, construção e manutenção de estádios e cobrança de ingressos. No entanto, a visão do futebol como negócio é mais recente. Na Europa, entre 1980 e 1990, o autor destaca que ocorreu a transformação dos clubes de associações esportivas sem fins lucrativos para empresas comerciais. Incluindo a abertura do capital em alguns clubes, com a negociação de ações na bolsa de valores. Para os autores, os gestores de confederações,

federações e clubes de futebol passaram a lidar com custos crescentes, principalmente com salários dos jogadores.

De forma complementar, Soriano (2010) destaca que a inflação de preços nas transferências e nos salários dos jogadores, que não era alterada de acordo com a oferta e a demanda, mas sim pelos clubes com mais dinheiro, é uma das principais responsáveis pela atual e singular característica do futebol: a mais-valia é verificada nos jogadores (os trabalhadores) e não nos clubes (as empresas). Dentro desse contexto da maximização dos salários, e consequentemente dos custos/despesas, Aidar e Faulin (2013) colocam a necessidade pela busca de novas formas de arrecadar recursos.

Com o aumento do preço dos ingressos, buscando gerar mais recursos, Dubal (2010) considera que muitos torcedores pararam de assistir aos jogos nos estádios. Muitos estádios tiveram os torcedores da classe trabalhadora substituídos por torcedores da classe média-alta. Além disso, as tecnologias de satélite permitiram assistir aos jogos em quase todos os lugares do mundo, ocasionando a expansão da base de torcedores e o aumento das receitas de televisão, principalmente o pay-per-view. É o que o autor relata como a transformação de torcedores em consumidores.

Dubal (2010) chama de neoliberalização esta comercialização a nível da elite profissional do futebol, que orienta o mercado para o lucro, colocando-o em primeiro plano em um jogo global. Para ele, isso afeta os torcedores e sua cultura em todo o mundo. O autor considera que esses efeitos da comercialização moderna transformaram marcadamente, e de forma global, a situação dos torcedores.

Arigil e Pennazio (2011) consideram que os torcedores e associados são essenciais como forma de complementar a renda dos clubes de futebol por meio de: mensalidades, bilheteria e consumo de marcas licenciadas. Além disso, os torcedores com forte envolvimento tornam-se canais de marketing para àqueles que são menos envolvidos, menos apaixonados e/ou apenas simpatizantes. Dessa maneira, o público-alvo dos clubes de futebol possui uma natureza diferente de qualquer outro presente no mercado. Os torcedores demonstram lealdade, fidelidade e envolvimento, principalmente pela via emocional.

Machado (2006) considera a relação entre parceiros comerciais e patrocinadores, além dos torcedores, como muito importante para os clubes dentro de seu negócio. Principalmente porque considera a escassez de receitas tradicionais, como a ausência de público nos estádios e a consequente queda nas rendas provenientes de bilheteria. Assim, os parceiros e patrocinadores tornam-se uma nova fonte de financiamento para a atividade

principal, que são os jogos. São um tipo especial de cliente dos clubes, contratando-os como veículos de comunicação e publicidade de sua marca.

Como uma forma de buscar novas fontes de receitas, Soriano (2010, p. 64) também sugere a análise dos mercados, utilizando três perguntas principais: Qual é o tamanho da demanda? Ou seja, quanto interesse há pelo futebol? Qual é o poder aquisitivo dos torcedores? Qual é a concorrência local? Ou seja, que clubes de futebol existem? E que grau de interesse gera entre os torcedores locais?

A partir das respostas, é possível traçar modelos de negócio para expansão do mercado. Soriano (2010) apresenta outras três alternativas. A primeira delas, e mais comum, é a distribuição de produtos, com presença na televisão, venda de produtos próprios e jogos. A segunda alternativa é a instalação de escolas de futebol para as crianças. E, por fim, um modelo ainda em estudo, é a criação de franquias dos clubes, para disputar outros campeonatos, em outras ligas e regiões.

De forma simbólica, Soriano (2010) compara que as condições do campo de futebol – como tamanho, distância entre a arquibancada e o campo – e as condições climáticas no dia de determinado jogo, são como as condições do mercado, oferta e demanda, para as empresas em geral. Nem sempre é possível escolher essas condições. Na maioria das vezes, os times terão apenas que se conformar e buscar conhece-las ao máximo possível.

Além disso, o autor discute a importância de identificar a vantagem competitiva de um clube. Para Soriano (2010), é importante conhecer os rivais como fonte de inspiração para encontrar o que pode diferenciar o clube da concorrência. Qual é o seu melhor para a busca do crescimento? Assim, dentro do seu contexto, os clubes devem analisar as possibilidades das estratégias que, na visão de Soriano (2010, p. 44-47), são três:

1. “Clubes que aspiram ser líderes e marcas mundiais”: com altas receitas, marcas reconhecidas mundialmente, história centenária, melhores jogadores e que disputam os campeonatos nacionais e a Liga dos Campeões Europeia.
2. “Clubes que pretendem ser bem-sucedidos e rentáveis em seus países, ganhando dinheiro”: orçamentos equilibrados, mas menores que os líderes mundiais, focados em vencer os campeonatos nacionais e com bons jogadores que, normalmente, são transferidos para outros clubes como forma de gerar renda.
3. “Clubes que buscam se manter nas respectivas primeiras divisões”: esses clubes tem como ponto principal a busca por não ultrapassar seu orçamento, que são bem menores que os clubes que utilizam as outras duas estratégias.

Uma vez ou outra, obtém financiamento extra com a transferência de um jogador.

É importante destacar que as estratégias foram traçadas para os clubes europeus. No entanto, é possível imaginá-las dentro do contexto brasileiro, fazendo as devidas adaptações de campeonatos e proporções de custos, salários e receitas, por exemplo.

O autor acredita que a maior dificuldade não é a escolha da estratégia, mas sim, conseguir que ela seja clara e tenha a execução coerente, de acordo com as possibilidades do clube. Como os clubes de futebol não são apenas produtos e marcas, Soriano (2010) defende que as estratégias não podem se basear apenas em critérios econômicos e empresariais. O fator emocional e os aspectos de identidade são fundamentais. Além disso, é necessário um grande esforço de comunicação. O autor considera que a estratégia deve ser revista periodicamente e quando forem identificadas mudanças no ambiente, mas sempre mantendo a fidelidade às escolhas do clube. Como primeiro objetivo, a estratégia deve focar na geração de recursos financeiros, que origina o círculo virtuoso anteriormente definido.

Reis et al. (2014) consideram que o negócio do futebol apresenta grande potencial de crescimento no Brasil. Isto porque enxergam o aumento dos ganhos financeiros dentro dos clubes, a entrada de novos investidores e o cenário influenciado pela protagonismo do Brasil em megaeventos esportivos. Este último influencia, principalmente, a atenção da mídia global.

Apesar do potencial, Reis et al. (2014) descrevem o outro lado da situação: os clubes de futebol brasileiros possuem grandes dívidas acumuladas ao longo dos anos. Para maximizar seu lucro, podendo investir no clube, precisam saldar essas dívidas. Para os autores, economia, mercado e mídia formam uma tríade que deve ser a estrutura básica e consistente para a gestão dos clubes de futebol. Tal estrutura permite aumentos de preço, geração de receita e oportunidades de negócios. Os meios de comunicação devem ser os principais responsáveis pelo retorno comercial entre clubes e torcedores.

Soriano (2010, p. 69) coloca que “a globalização do futebol fez com que os clubes fossem obrigados a crescer de maneira inexorável”. Para que os clubes tenham crescimento, sejam globalizados e saibam transmitir o seu posicionamento de forma adequada, o autor acredita que a utilização de mecanismos e ferramentas de gestão, como nas multinacionais, é fundamental. O autor diz que a renda de marketing, por exemplo, é essencial e típica. Não deve ser considerada como atípica, como ocorre em muitos casos.

Reis et al. (2014) consideram os meios de comunicação são ferramentas poderosas do *mix* de marketing de qualquer empresa na indústria do esporte. E colocam que, com o futebol, não poderia ser diferente. Nos bastidores, há um grande esquema de publicidade que promove este esporte já popular, buscando integrar as relações entre consumidores, patrocinadores e o espetáculo em si.

Em relação ao marketing, Soriano (2010) considera que é necessário observar, se inspirar e inovar. Dessa forma, será possível criar produtos e serviços que não foram claramente solicitados pelos consumidores. E o mesmo o autor transfere para os torcedores: os consumidores do esporte. Eles devem ser surpreendidos e emocionados. O autor acredita “que o investimento em marketing mais eficiente para seu produto, é investir no próprio produto, transformando-o em um produto melhor [...] Um bom produto de futebol é um time que ganha” (SORIANO, 2010, p. 201).

Ribeiro e Urrutia (2011) consideram que as ligas de futebol profissional são grandes empresas e possuem uma grande atividade econômica. Os torcedores acompanham jornais, rádio, televisão e internet em busca de informações sobre os times que torcem, jogadores preferidos, pontuações dos campeonatos. As transferências de grandes jogadores podem representar valores que envolvem milhões de dólares. Os contratos de patrocínio envolvem grandes números, assim como os direitos de transmissão. A venda dos direitos de transmissão, em troca dos altos valores, exige que os jogos sejam transmitidos nos horários especificados pelas redes de televisão. Os horários definidos irão influenciar a atratividade dos jogos, dependendo da programação e, conseqüentemente, irão afetar as receitas vindas da audiência. Ao mesmo tempo, é difícil estabelecer padrões para adequar a programação a fatores geográficos, técnicos, de segurança e equidade.

Do outro lado, Ribeiro e Urrutia (2011) colocam as equipes e ligas profissionais, que não querem perder os investimentos feitos em jogadores e em estrutura para o clube devido aos horários ruins na programação dos jogos. Para os autores, o futebol profissional enfrenta um desafiador problema de otimização dos horários dos jogos. A busca pelos horários eficientes é de grande interesse para equipes, ligas, patrocinadores, torcedores e para a mídia.

Ribeiro e Urrutia (2011) consideram que o futebol é um esporte de difícil previsibilidade, principalmente nos longos campeonatos. Apesar dessa dificuldade, os autores defendem que o cuidado com o calendário dos jogos é fundamental para garantir boas disputas entre as equipes durante os campeonatos. A programação dos jogos deve ser equilibrada em termos de dificuldade dos confrontos entre as equipes, e atratividade para os torcedores. Deve considerar rivalidades, tamanhos da torcida, etc. A atratividade de cada

confronto deve ser maximizada durante todo o campeonato. Além desse objetivo principal, o calendário deve evitar que dois jogos de equipes rivais ocorram na mesma cidade e no mesmo dia, como forma de evitar confrontos entre torcedores; garantir que ao menos um jogo de cada rodada irá ocorrer em uma grande cidade; oferecer alternativas atraentes de jogos tanto nos canais abertos quanto no pay-per-view.

Para Soriano (2010) é fundamental que as empresas não se baseiem apenas nos fatos. As pistas são a base para a inovação. Permitem assumir o risco, mas, de maneira controlada, em busca de novos produtos. Não necessariamente, serão produtos que o consumidor diria que espera encontrar, caso fosse questionado. O autor define que a inovação é “aplicar uma ideia que satisfaça uma necessidade dos consumidores que não está articulada nem satisfeita” (SORIANO, 2010, p. 183).

Novos produtos podem gerar novas fontes de receitas. Assim, a mesma lógica pode ser transferida às fontes de receitas: a inovação é fundamental. Além disso, este tópico discutiu amplamente que os clubes devem buscar fontes alternativas de receitas para movimentar o negócio. Dessa forma, o tópico a seguir especifica tais fontes de receitas.

2.3.1. Fontes de receitas dos clubes de futebol

Soriano (2010), assim como Kuper e Szymanski (2010), defende que uma equipe campeã, que apresenta possibilidades de vencer campeonatos de forma recorrente e constante, deve trabalhar em busca de ser um grande time, que gera receitas suficientes para contratar os melhores talentos do futebol. Para isso, o autor acredita que é necessária uma administração com critério, utilizando o senso comum, assim como um diretor de uma multinacional ou um pequeno comerciante. Para ele, vencer campeonatos não tem nenhuma relação com o acaso, como acreditam muitos dirigentes de clubes de futebol. É uma composição entre boa administração e uma comissão técnica competente, que se baseia em evidências científicas.

Para Aidar e Faulin (2013), a necessidade de criar um modelo administrativo que forneça condições para a indústria do entretenimento, onde incluem o futebol, é fundamental. Os autores consideram que o elemento-chave para construir os relacionamentos comerciais dentro do mercado do futebol é o torcedor. E, de forma complementar, acreditam que o tamanho da torcida determina o potencial de receitas de um clube de futebol.

Soriano (2010) considera que a renda dos grandes clubes tem origem em três fatores principais: venda de ingressos e passes aos estádios (no caso brasileiro, equivalente aos programas de sócio-torcedor), os direitos audiovisuais e o marketing, com os dois últimos apresentando um peso cada vez maior. Para o autor, no marketing estão as rendas com patrocinadores, merchandising, turnês e partidas amistosas em cidades e países distantes da sede dos clubes. No Brasil, estes últimos não são muito comuns.

Na visão de Soriano (2010), o marketing é a fonte de receitas que apresenta o maior potencial de crescimento, devido às possibilidades de expansão global. Apesar das possibilidades parecerem infinitas, o autor considera que a execução é complicada. Depende de características dos países, anunciantes, regulamentações, etc.

Do outro lado, o autor coloca as principais fontes de gastos dos clubes: salários, amortizações (investimentos em contratações) e custos de operação. Os salários representam os maiores valores. De acordo com Soriano (2010), devem representar em torno de 50 a 65% da renda de um clube e são a chave para o círculo virtuoso. Soriano (2010, p. 35) conclui que os clubes “bem administrados economicamente [...] são também os que melhores resultados esportivos obtêm a médio e longo prazos”.

De acordo com o autor, na exploração de suas fontes de renda, os clubes devem estar atentos à íntima relação existente entre o potencial econômico e o potencial esportivo, como o marketing ou o estádio. Ele considera que o investimento nas instalações dos estádios e o aumento de preços dos ingressos ao instituir cadeiras VIPs e espaços para empresas com serviços e comodidades adicionais, sem abrir mão das tarifas populares, fez crescer a renda nos estádios. Mas, para Soriano (2010), a América do Sul ainda está muito atrás dos clubes europeus nesse quesito.

Ainda considerando a renda vinda dos estádios, Fernandes (2013) relata que os antigos estádios de futebol são, atualmente, um grande problema para os clubes. Não geram boas receitas e, muitas vezes, geram despesas. Isto porque, de acordo com o autor, as transmissões na TV aumentaram, e as torcidas organizadas geram insegurança dentro dos estádios.

Como novas fontes de receitas para os novos estádios, chamados de arenas esportivas, utilizando especificamente o futebol, Fernandes (2013) destaca os *season tickets*, *premium seats*, *business seats*⁷ e camarotes. São produtos que se baseiam na fidelização dos consumidores/torcedores e representam uma receita garantida para os clubes. Para utilizá-los, os clubes devem conhecer muito bem o seu público alvo e analisar experiências passadas.

⁷ São nomes utilizados nos mercados europeus e norte-americanos. Representam a venda de pacotes de ingressos para todos os jogos da temporada; assentos premium e assentos empresariais.

Conforme relata Fernandes (2013), as experiências passadas são um ponto delicado no futebol brasileiro. Os clubes não se preocupam em arquivar seus dados históricos. Além disso, as arenas esportivas são novidades dentro do mercado brasileiro. Portanto, não têm um histórico consolidado.

Além da diferença semântica entre estádios e arenas, Fernandes (2013) destaca que, normalmente, os estádios são utilizados apenas para a prática do futebol. As arenas são construídas com o objetivo de suportar um diversificado número de eventos, mesmo o futebol sendo o principal deles. Para o autor, não significa que o futebol será o responsável por gerar as maiores receitas. E, no Brasil, ainda é necessário criar essa cultura de utilização das arenas.

Como participante da reestruturação do Barcelona em 2003, Soriano (2010) exemplifica que as principais fontes de renda que o clube voltou a atenção foram: o estádio, os direitos de televisão e o marketing. Após a reestruturação dos assentos, a preocupação foi transformar o estádio em um ponto turístico e buscar o aumento das vendas de ingressos, com redefinição do mercado e aumento dos preços. Os direitos de transmissão foram renegociados. No marketing, primeira ação foi a recuperação da gestão, que estava terceirizada. De acordo com Soriano (2010, p. 55), o marketing é “uma atividade-chave para o clube e que devia ser administrada diretamente”.

Em relação aos patrocínios, Soriano (2010) relata que é preferível ter poucos contratos, mas que eles sejam grandes. Não é vantajoso ter muitos contratos em termos de volume, mas pequenos em termos de valores e relacionamento com os patrocinadores. Além disso, o autor defende que os clubes devem se preocupar com o merchandising. E enxergar os amistosos e turnês de pré-temporada, como uma vitrine global. Para ele, o principal segredo é o investimento no time em busca de oferecer um produto melhor, trabalhando a comercialização, assim como fazem as grandes empresas multinacionais, com gestores profissionais e preparados.

De forma complementar, Soriano (2010) considera que o clube deve ser economicamente grande e estar com as finanças saudáveis, sem dívidas. Alcançar volumes de vendas, além de oferecer benefícios aos torcedores, devem ser os meios para a busca do melhor produto, oferecendo o melhor time possível. Assim, o clube será capaz de competir em seu mercado e movimentar o círculo virtuoso.

Apresentadas as principais fontes de receita discutidas pelos autores, o tópico a seguir conceitua e discute a importância da marca esportiva. Busca focar na importância da marca para os clubes de futebol, assim como anteriormente discutido dentro do marketing em geral.

2.3.2. *Marca esportiva*

Considerando que a marca esportiva é o objeto fundamental para o desenvolvimento do presente estudo, este tópico relata a importância e o papel da marca dentro do mercado esportivo. Discute também, o processo de sua construção.

Para Arigil e Pennazio (2011) os resultados das partidas dos esportes coletivos são o componente mais importante na equação que determina o sucesso dos clubes. No entanto, não são os únicos. Sem triunfos esportivos, que são a atividade principal dos clubes, dificilmente atingirão o sucesso comercial, que envolve receitas provenientes de bilheteria, patrocínios, participação em competições, verbas das federações e confederações, e quotas de transmissão. No entanto, Richelieu, Pawlowski e Breuer (2011) garantem que esse sucesso, por si só, não é suficiente para construir a marca esportiva, conforme é detalhado a seguir.

Bauer, Sauer, Schmitt (2005) defendem que a marca é a principal ferramenta dos clubes esportivos. É por meio da marca que se estabelecem as relações com os seus adeptos, patrocinadores, parceiros de negócio e todos os *stakeholders*.

Dentro do mercado esportivo, a geração do conceito da marca deve desenvolver atributos que serão responsáveis por diferenciá-la, com potencial para a atração dos torcedores/consumidores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Isso porque, de acordo com a definição de branding de Kotler e Keller (2007), quando os produtos e serviços relacionados à determinada equipe esportiva passam a utilizar o nome da equipe como marca, há geração do conceito da marca esportiva. Consequentemente, há potencial para atração de torcedores.

Rein, Kotler e Shields (2008) defendem que o estabelecimento de uma marca forte fará com que o produto esportivo apresente um diferencial em relação à concorrência. Assim, terá potencial para que o ciclo de vida do produto possa ser estendido, sem depender de mudanças relacionadas aos atletas, sorte ou eventos inesperados. A força da marca irá garantir um nível de sustentação para o produto esportivo.

Os autores consideram que a transformação da equipe esportiva em uma marca tem capacidade de gerar três vantagens frente aos consumidores/torcedores: permanência, conexão e extras. Rein, Kotler e Shields (2008) consideram que a permanência da marca no mercado, ou seja, a sua consolidação, garante a sustentação dos fãs. Dessa forma, não há dependência exclusiva das vitórias e derrotas em campo. Os autores defendem que, ao criar uma marca, um grande número de plataformas é estabelecido e permite que haja elasticidade na popularização da marca. A identificação do torcedor com a marca é facilitada. Cria-se uma conexão. Por

fim, os autores consideram que o estabelecimento de uma marca pode proporcionar um extra ao clube esportivo em relação à concorrência. Permite maior interesse do público-alvo e traz maiores retornos financeiros. Segundo os autores, ocasionado por fatores como a visibilidade, o setor e o destaque cultural.

No futebol, a existência de conflitos devido à concorrência entre marcas não ocorre como no mercado de produtos em geral. O público-alvo de determinado clube não será o mesmo de outro. O público-alvo envolve torcedores, que são fiéis aos seus clubes, e que não comprarão uma camisa de outro time apenas por estar mais barata que a da sua equipe de coração. A decisão de não comprar o produto da concorrência é muito mais evidente do que em outros tipos de mercado (EQUIPE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2010).

Possuir uma marca forte, com uma imagem bem definida, pode ser um fator de diferenciação no mercado competitivo. Para o mundo do esporte, e especificamente para o ambiente do futebol, isso não é diferente. Como definem Rein, Kotler e Shields (2008), as marcas têm potencial para criar relações duradouras, de longo prazo, ao definir um foco para transmitir suas mensagens de marketing e atingir os clientes desejados no mercado. Analogamente, como forma de manter a competitividade no mercado foco, dentro da indústria do esporte, as equipes esportivas devem ser capazes de não depender apenas de vitórias para o sucesso. É fundamental que tenham a capacidade de se transformar em uma marca que irá oferecer ao torcedor uma experiência diferente.

Rein, Kotler e Shields (2008) elencam seis motivadores para as marcas esportivas que buscam manter a conexão com os torcedores, em um mercado já saturado e em permanente mudança: crescente interação com os torcedores, como forma de fornecer experiências interativas; ampliação da força dos astros; estabelecimento da conexão com o mercado jovem, em constante mutação; promoção de marcas lucrativas e centradas nos torcedores; construção da base de torcedores, que é facilmente atingida, mas de difícil fidelização; e, por fim, a permanente mutação entre os esportes e suas relações com os torcedores. A transformação é constante. Adaptar-se a ela é uma consequência e uma necessidade.

Para Brunoro e Afif (1997), o futebol deve ser entendido como um produto que está a venda. Deve se preocupar com as preferências de seus consumidores/torcedores, e manter suas características de qualidade e imagem. Os autores defendem que cada grande clube representa uma marca muito forte devido aos seus fortes laços com os torcedores. Neste sentido, a dificuldade dos clubes está em saber identificar o potencial de exploração dessa marca, principalmente em relação à capacidade de produção de seus produtos licenciados e campanhas publicitárias. Segundo Brunoro e Afif (1997), os clubes europeus são exemplos de

clubes que exploram muito bem o marketing. Sabem comercializar desde chaveiros até linhas completas de roupas e agasalhos, de forma que o torcedor realmente consome. E não apenas compra uma recordação ou outra do clube.

De acordo com Melo Neto (1998), o maior patrimônio do clube é a força de sua marca. Ela deverá estar constantemente exposta à mídia e associada à conquista de grandes títulos e vitórias. Assim, conseguirá associar o sentimento do torcedor pelo clube, fazendo com que ele considere a marca do time do coração, levando em conta o grau da paixão do torcedor-cliente.

Para Biscaia et al. (2013) a qualidade dos jogadores e o desempenho da equipe em campo, vencendo campeonatos, é um componente importante para a criação de uma imagem positiva da marca do clube. Neste mesmo sentido, Alegre (2008) cita o fato de empresas que não estão relacionadas ao esporte, mas podem alavancar sua imagem ao associar-se à marca de um clube de futebol. Para o clube, torna-se uma fonte alternativa de receitas por meio do patrocínio. Conforme apresentado no tópico anterior, Ross (2006) afirma que a construção de *brand equity* é fundamental para que a marca atraia patrocinadores e garanta o sucesso de longo prazo das organizações esportivas.

Rein, Kotler e Shields (2008) citam diversos casos de sucesso do branding esportivo e aqui, aborda-se o conceito de quatro deles, que mais se adequam ao ambiente do marketing esportivo para o futebol: a marca do atleta; a marca dos produtos; a marca das instalações esportivas; e a marca da equipe.

Em qualquer ambiente esportivo, existe a expectativa da torcida em relação à apresentação de atributos dos atletas. No futebol isso não é diferente. Os atletas são identificados e caracterizados pela torcida de acordo com os seus atributos. Além da qualidade dentro de campo, envolvem também cortes de cabelos e roupas, por exemplo, que se transformam em um estilo, uma marca registrada. De acordo com os autores, a marca do atleta “ostenta o privilégio de representar o elemento principal do esporte, tendo por isso mesmo sua imagem em constante exposição perante os torcedores” (REIN, KOTLER E SHIELDS, 2008, p. 282).

Rein, Kotler e Shields (2008) acreditam que a marca das instalações esportivas reduz a importância dos resultados dentro de campo e amplia a conexão com os torcedores. Ela incentiva o envolvimento por múltiplas plataformas e pontos de conexão. “A vantagem de uma instalação de marca reside em que os fãs são atraídos a um evento não apenas em função da competição, mas igualmente por aquilo que o local acrescenta à experiência geral” Rein, Kotler e Shields (2008, p. 296).

Em relação à marca dos produtos, Rein, Kotler e Shields (2008, p. 298) acreditam que “a necessidade de identidade, a conexão da história com os símbolos, e a integração das marcas esportivas com a moda foram os instrumentos que remodelaram por inteiro a indústria esportiva”.

Por fim, os autores citam a marca da equipe como dependente da boa preparação e certa agressividade. Além da visibilidade como um parâmetro para as demais. A posição de liderança de uma marca é muito importante, que sabe identificar pontos fortes e fracos para realizar as mudanças necessárias. Assim, a marca da equipe será capaz de conectar seus torcedores e garantir sua credibilidade.

Biscaia et al. (2013) reconhecem que a experiência do consumidor e as diferenças culturais no contexto esportivo provocam grande influencia na avaliação do *brand equity* de uma marca esportiva. Os autores concordam que o *brand equity* é sensível ao ambiente dentro do qual será observado.

No presente tópico, foi possível observar a importância da marca no mercado esportivo e, especificamente, no futebol. Além de identificar o papel fundamental do torcedor, como consumidor dentro desse mercado. As vitórias são muito importantes para os clubes, mas eles devem buscar formas de fortalecer a marca para que não dependam exclusivamente delas. Dessa forma, a avaliação do *brand equity* pode ser um caminho na busca por esse fortalecimento. Alguns estudos teóricos encontrados desenvolvem modelos para estudar a relação do torcedor com a marca esportiva, apresentados a seguir.

2.3.3. *Brand equity do espectador esportivo*

Novamente, é importante destacar que não foram encontrados modelos teóricos integrados de *brand equity* para o mercado esportivo e, especificamente, para o futebol, conforme discutido no Apêndice A. Por isso, os modelos aqui abordados tratam as perspectivas financeira e do consumidor de forma separada, mas foram desenvolvidos especificamente para o mercado esportivo.

Boone, Kochunny e Wilkins (1995) definiu o *brand equity* no setor esportivo por meio da perspectiva financeira, descrevendo um método para avaliar o valor da marca na liga norte-americana de basebol (*Major League Baseball*), que fazia uso de indicadores financeiros, como o valor da franquia e os valores dos direitos de transmissão.

Partindo para a perspectiva do consumidor, Gladden, Milne e Sutton (1998) propuseram um quadro conceitual que utiliza as quatro dimensões do *brand equity* do consumidor proposto por Aaker (1998). Este modelo de Aaker (1998) ainda não apresentava a dimensão de outros ativos e tem como princípios: a consciência, as associações, a lealdade e a qualidade percebida.

De forma semelhante, Gladden e Funk (2002), utilizaram o modelo de Keller (1993), também sob a perspectiva do consumidor, buscando identificar os antecedentes da dimensão lealdade da marca em equipes profissionais. Foram obtidas dezesseis dimensões de associação à marca, chamado de modelo de associações com o time (*Team Association Model – TAM*). Cinco das dimensões são relacionadas aos benefícios da marca do clube: identificação; nostalgia; orgulho; aceitação, em relação aos grupos sociais; e fuga, no sentido que acompanhar o clube faz esquecer os problemas do dia-a-dia. A importância do clube, o conhecimento e a paixão representam as dimensões das atitudes em relação ao time. E, por fim, os atributos são representados por: entrega do produto, ídolos, escudo, gestão, treinador, tradição, sucesso e estádio.

Bauer, Sauer, Schmitt (2005) aplica o modelo de Gladden e Funk (2002), utilizando a TAM na Bundesliga, a liga dos clubes de futebol alemães. Foi uma tentativa de refinar o modelo *brand equity* baseado no consumidor. Nomeado de *brand equity* de equipes esportivas (*Brand Equity of Team Sports - BETS*), o modelo conta com quatro constructos: consciência, atributos da marca relacionados ao produto, outros atributos da marca e benefícios da marca. Reconhecimento e familiaridade são dimensões presentes no constructo de consciência. Os atributos da marca relacionados ao produto são: sucesso, ídolos, treinador e gestão. Outros atributos envolvem o escudo, o estádio, a atmosfera dos jogos e a importância do clube. Por fim, identificação, interesse dos grupos sociais, nostalgia e fuga, fazem parte dos benefícios da marca.

Reconhecendo as limitações dos estudos anteriores, Ross (2006) desenvolveu um modelo conceitual que reconhece a experiência do cliente-espectador no esporte-espetáculo. Construiu o conceito de valor de marca baseado no espectador esportivo (*Spectator-Based Brand Equity - SBBE*). Os principais componentes do SBBE são a consciência e as associações com a marca, conforme pode ser observado na Figura 7.

Ross (2006) considera que a motivação que leva os consumidores-espectadores a acompanharem uma equipe está relacionada às associações que possuem em relação à marca da equipe que seguem. O autor também aborda a lealdade e a qualidade percebida. A lealdade

é considerada consequência do processo de criação do SBBE e a qualidade percebida é considerada um tipo específico de associação à marca.

Figura 7 – Modelo SBBE

Fonte: Adaptado de Ross (2006, p. 28).

O SBBE expõe que o processo de criação de valor das marcas esportivas baseado, no consumidor-espectador, é cíclico e contínuo. Além disso, as características do espectador influenciam o *mix* de marketing da organização esportiva (clube), a apresentação da marca (publicidade) e a criação de momentos de experiência únicos.

Ross (2006) desenvolveu a escala de associações em relação à marca de um time, nomeada de *Team Brand Association Scale* (TBAS). A escala apresenta onze fatores de associações da marca: escudo, rivalidade, concessões, interação social, comprometimento, história do clube, atributos organizacionais, sucesso do time, características de jogo, equipe extracampo e estádio. De acordo com Biscaia et al. (2013) é o principal modelo utilizado em estudos esportivos relacionados ao *brand equity*. No entanto, não foi desenvolvido especificamente para o mercado dos clubes de futebol. Verificando ser um mercado particular, os autores ajustaram o modelo para as marcas dos clubes, conforme pode ser observado na Figura 8 a seguir.

Figura 8 – *Brand Equity* no Futebol Profissional
 Fonte: Adaptado de Biscaia et al. (2013, p. 30).

O modelo completo de Ross (2006) é composto por treze constructos. Além dos onze referentes às associações com a marca (TBAS), outros dois têm origem na consciência da marca: identificação e internalização. Dos treze constructos, Biscaia et al. (2013) consideram apenas sete: escudo, concessões, interação social, comprometimento, história do clube, atributos organizacionais e estádio. E incluíram outros seis: sucesso do time, treinador, gestão, internalização, satisfação e intenções comportamentais.

A rivalidade foi removida por não apresentar resultados significativos no estudo e pelo fato dos autores considerarem a falta de importância cultural do constructo no cenário em questão. A equipe extracampo foi separada em treinador e gestão. O sucesso do time e as características de jogo foram agrupados como sucesso do time. Da mesma forma, identificação e internalização foram agrupadas em internalização, devido à forte relação entre os fatores. Biscaia et al. (2013) consideraram mais conveniente nomear de internalização e não de consciência porque os itens dentro do constructo demonstraram que os espectadores incorporam a marca do clube em sua identidade pessoal.

Além disso, Biscaia et al. (2013) acrescentaram outras duas variáveis: satisfação e intenções comportamentais. Isto porque os autores acreditam que as associações e a internalização da marca irão afetar a satisfação e as intenções comportamentais dos torcedores.

É possível observar que a principal abordagem teórica em relação à marca no mercado esportivo ocorre no contexto do *brand equity* do consumidor. Não há tanto destaque para o aspecto financeiro. E ainda mais relevante, nenhuma pesquisa integradora das perspectivas financeira e do consumidor foi encontrada, conforme já discutido.

Após a apresentação da base teórica, que partiu da importância da marca para o marketing, apresentando a evolução do conceito e dos modelos de *brand equity*, indicando e discutindo os modelos integrados sob as perspectivas financeira e do consumidor encontrados, com a apresentação da síntese no Quadro 1, partiu-se para a contextualização do mercado do futebol. Foram apresentadas as suas características, as fontes de receita, a contextualização e discussão da importância da marca e do *brand equity* dentro do futebol.

A partir de então, foi possível consolidar as informações no Quadro 2. É a síntese do *brand equity* no mercado do futebol. Tem o Quadro 1 como base, e adequando as variáveis e indicadores ao mercado do futebol, apresentada em detalhes no tópico a seguir.

2.3.4. Síntese do *brand equity* no mercado do futebol

Antes de apresentar a síntese do *brand equity* no mercado do futebol, algumas considerações são importantes. As categorias e os fatores de força da marca foram mantidos da mesma forma que se encontram no Quadro 1. A variável de lealdade foi transformada em fidelidade. São conceitos muito semelhantes, mas a palavra fidelidade foi considerada mais

adequada ao contexto do futebol: é mais comum dizer que um torcedor é fiel. A variável proteção da marca foi excluída. Nenhum dos autores estudados abordou o tema. Para que ficassem condizentes com o mercado do futebol, as definições das variáveis foram modificadas, de acordo com o que cada autor estudado defende. As maiores modificações são observadas nos indicadores. A fidelidade, a consciência, as associações e a qualidade percebida são as variáveis mais discutidas pelos autores, conforme exposto a seguir.

Categorias	Força da Marca	Variáveis	Definição da Variável	Autores	Indicadores
Medidas Diretas	Potencial da Base de Clientes	Fidelidade	Indica a habilidade da marca de um clube influenciar o consumo do torcedor. É fundamental para que haja consumo.	Aidar e Faulin (2013); Arigil e Pennazio (2011); Dubal (2010); Gladden e Funk (2002); Gladden, Milne e Sutton (1998); Ross (2006).	Tamanho da torcida
					Níveis de envolvimento
		Consciência	Indica a importância da marca na mente do torcedor, podendo direcionar a escolha e a fidelidade ao clube.	Biscaia et al. (2013); Gladden, Milne e Sutton (1998); Ross (2006).	Internalização
		Associações	Envolvem dimensões de imagem únicas da marca em termos do valor do produto, da personalidade da marca e do clube como um todo.	Biscaia et al. (2013); Gladden e Funk (2002); Gladden, Milne e Sutton (1998); Melo Neto (1998); Ross (2006); Soriano (2010).	Escudo
					Concessões
					Interação Social
					Comprometimento
					História
					Atributos Organizacionais
					Sucesso
					Treinador
					Gestão
					Estádio
		Qualidade percebida	Reflete associações dos torcedores com a marca dos clubes. Parte da imagem que o torcedor possui em relação ao clube, e que é criada pelas associações.	Aidar e Faulin (2013); Arigil e Pennazio (2011); Biscaia et al. (2013); Brunoro e Afif (1997); Fernandes (2013); Gladden, Milne e Sutton (1998); Melo Neto (1998); Ribeiro e Urrutia (2011); Ross (2006); Soriano (2010).	Entretenimento
					Atratividade
					Inovação
					Satisfação
		Imagem	Tem origem nas associações em relação à marca do clube e afetam o consumo.	Brunoro e Afif (1997); Biscaia et al. (2013); Soriano (2010).	Intenções comportamentais
					Identificação
					Desempenho
					Experiência
					Cultura

Medidas Diretas	Potencial da Base de Clientes	Ativos da marca	Representam os bens, valores e direitos da marca esportiva em forma de patrimônio.	Fernandes (2013); Soriano (2010).	Estádio e instalações
Medidas Indiretas de Input	Potencial Global	Outros elementos do marketing	São fatores que influenciam a avaliação e a decisão pela compra de produtos do clube, por parte dos torcedores.	Dubal (2010); Melo Neto (1998); Reis et al. (2014); Ross (2006); Soriano (2010).	Fatores de Comunicação
					Fatores de distribuição
					Fatores de Produto
					Fatores de Preço
					Fatores de mercado
	Potencial competitivo	Tendência da marca	Capacidade dos clubes em atingir os torcedores; incentivar o consumo e garantir o crescimento contínuo da marca.	Soriano (2010).	Definição de estratégias
					Posicionamento
					Globalização
		Suporte da marca	Para os autores, o estabelecimento de uma marca forte, garante a sustentação do produto esportivo e gera permanência, conexão e extras.	Rein, Kotler e Shields (2008).	Interação
					Força dos ídolos
					Conexão com jovens
					Marca lucrativa
		Força competitiva	O torcedor não irá consumir produtos de outro clube que não o seu. Mas pode deixar de consumir. A força competitiva deve garantir estabilidade, fidelidade, satisfação dos torcedores em relação ao clube.	Aidar e Faulin (2013); Bauer, Sauer, Schmitt (2005); Blumenschein (2013); Machado (2006); Ross (2006); Soriano (2010).	Base de torcedores
					Adaptação às mudanças
					Profissionalização da gestão
					Relacionamento na cadeia produtiva
					Conhecimento da concorrência
					Marca Única
Medidas Indiretas de Output	Potencial financeiro	Valor oferecido	Indica o valor financeiro dos clubes de futebol e é calculado com base e indicadores financeiros. Tem as receitas como principal indicador.	Aidar e Faulin (2013); Boone, Kochunny e Wilkins (1995); Blumenschein (2013); Reis et al. (2014); Soriano (2010).	Receitas
					Investimento de terceiros
					Despesas com salários
					Endividamento
					Volume de vendas
					Capitalização da marca
					Ativos
					Preço
					Valor da franquia

Quadro 2 – Síntese do *brand equity* no mercado do futebol

Fonte: Elaborado pela autora.

O preço *premium* não foi considerado como indicador dentro da variável de fidelidade pois não há possibilidade de compra de produtos da concorrência. Um torcedor não irá comprar produtos de outro clube, que não o seu. A satisfação foi alocada na qualidade percebida, conforme indicado adiante. Os novos indicadores para essa variável foram estabelecidos de acordo com Aidar e Faulin (2013), Arigil e Pennazio (2011), Dubal (2010), Gladden e Funk (2002), Gladden, Milne e Sutton (1998) e Ross (2006). É importante destacar que a paixão e a emoção do torcedor pelo clube fazem parte do nível de envolvimento, que é um dos fatores que direciona o consumo: assiduidade nos estádios, compra de produtos licenciados, pay-per-view, etc.

Como o modelo de Biscaia et al. (2013) é o mais recente encontrado, e foi aplicado ao mercado do futebol, as variáveis de associações e consciência foram representadas, essencialmente, pelos indicadores defendidos pelos autores. No entanto, outros autores (GLADDEN; FUNK, 2002; GLADDEN; MILNE; SUTTON, 1998; MELO NETO, 1998; ROSS, 2006; SORIANO, 2010) foram considerados, por apresentarem ideias semelhantes em relação aos indicadores dentro das variáveis.

O reconhecimento/lembança e a fama/reputação foram excluídos da variável consciência. São indicadores compatíveis como mercado em geral, mas não com mercado o futebol. Parte-se do princípio que os torcedores são fidelizados. O que muda são os níveis de fidelização, que direcionam o consumo. Considera-se que o recall e as possibilidades de extensão da marca estão representados na fidelidade, de acordo com o nível de envolvimento do consumidor. Nas associações, é importante destacar que o sucesso do clube está relacionado ao talento dos jogadores e, conseqüentemente, às vitórias em campo.

A qualidade percebida foi completamente modificada. Novamente, como a concorrência dentro do mercado do futebol é particular, e os torcedores não deixam de consumir produtos de determinado clube para consumir de outro, a referência em relação à concorrência foi excluída. Foram incluídos indicadores defendidos por Aidar e Faulin (2013), Arigil e Pennazio (2011), Biscaia et al. (2013), Brunoro e Afif (1997), Fernandes (2013), Gladden, Milne e Sutton (1998), Melo Neto (1998), Ribeiro e Urrutia (2011), Ross (2006) e Soriano (2010) e considerados como direcionadores da qualidade percebida pelos torcedores em relação ao clube. É importante destacar que a atratividade envolve horários adequados de jogos e a rivalidade entre os clubes nas disputas.

Todos os indicadores referentes à imagem da marca foram substituídos. Brunoro e Afif (1997), Biscaia et al. (2013) e Soriano (2010) consideram que, afetada pelas associações, a imagem da marca irá depender do desempenho geral da marca do clube, da experiência do

torcedor e dos fatores culturais que ele carrega. O ajuste e a singularidade, presentes no Quadro 1, podem ser comparados com a identificação, que representa a força da relação entre a marca do clube e a identidade do torcedor. É o quanto o torcedor se identifica com a marca.

Como ativos da marca dos clubes de futebol, Fernandes (2013) e Soriano (2010) descrevem os estádios e demais instalações esportivas dos clubes. Portanto, foram considerados no lugar das patentes e registros, que não foram destacadas pelos autores.

Melo Neto (1998), Dubal (2010), Reis et al. (2014), Ross (2006) e Soriano (2010), apresentam argumentos que fortalecem a manutenção dos outros elementos do *mix* de marketing. Apenas uma alteração foi feita: os fatores de promoção e venda pessoal foram renomeados para fatores de comunicação.

A tendência da marca tem o conceito de desenvolvimento de longo prazo mantido, mas desmembrado em três indicadores. Soriano (2010) acredita que o crescimento da marca dos clubes depende da clara definição de estratégias, com um posicionamento bem definido e preocupação com a globalização do mercado. Os clubes devem se tornar marcas internacionais para atingir os torcedores em diferentes mercados.

O suporte da marca teve todos os indicadores alterados. Ele é apresentado por Rein, Kotler e Shields (2008), que colocam seis indicadores, chamados motivadores, para a manutenção do produto esportivo. Para os autores, a popularização, a visibilidade e a manutenção de relações duradouras dentro do mercado esportivo dependem: da interação; da força dos ídolos; da conexão com o mercado jovem, que está em constante mutação; da promoção de uma marca forte e focada nos torcedores; da construção de uma base de torcedores, que são facilmente atingidos, mas, dificilmente fidelizados; e adaptação às constantes mutações do mercado.

A força competitiva excluiu o poder de capitalização, já abordado em termos financeiros, e os ativos da empresa. Os autores (AIDAR; FAULIN, 2013; BAUER; SAUER; SCHMITT, 2005; BLUMENSCHIN, 2013; MACHADO, 2006; ROSS, 2006; SORIANO, 2010) colocam a profissionalização como ponto principal, garantindo a visão do futebol como um negócio, gestores remunerados e qualificados. Além disso, defendem os bons relacionamentos na cadeia produtiva e o conhecimento dos concorrentes, como forma de buscar vantagem competitiva para se tornar uma marca única.

Dentro do valor oferecido, foram excluídos indicadores que não foram citados por nenhum dos autores (AIDAR; FAULIN, 2013; BLUMENSCHIN, 2013; BOONE; KOCHUNNY; WILKINS, 1995; REIS et al., 2014; SORIANO, 2010), como: EBITDA, taxa marginal de imposto, inflação esperada e WACC. O principal indicador, defendido por todos,

são as receitas que, conforme discutido, envolvem valores de bilheteria, programas de sócio-torcedor, venda de produtos licenciados, direitos de transmissão, patrocínios, etc. No entanto, considerou-se importante destacar os patrocínios e os direitos de transmissão, alocando-os nos investimentos de terceiros. As despesas com salários e os níveis de endividamento são indicadores importantes, pois irão demonstrar o equilíbrio orçamentário dos clubes. Além disso, volume de vendas, capitalização, ativos, preço e valores da franquia foram citados pelos autores.

A síntese do *brand equity* no mercado do futebol aliada à síntese dos modelos teóricos integrados expostos nos Quadros 2 e 1, respectivamente, condensam os principais pontos do referencial teórico apresentado. São a base do marco teórico, que será utilizada para a análise dos resultados. Mas, antes da apresentação e análise dos resultados, o tópico a seguir apresenta a metodologia utilizada no presente estudo.

3. Metodologia

Considerando o objetivo geral do presente estudo, a pesquisa é qualitativa e exploratória. Qualitativa pois o objeto de estudo buscou identificar modelos integrados de *brand equity* que são aplicáveis ao setor esportivo. De acordo com Richardson (2011, p. 79), a pesquisa qualitativa permite o entendimento da “natureza de um fenômeno social”. É exploratória que, de acordo com o autor, deve ser realizada quando o problema ainda é desconhecido e precisa de uma análise mais profunda para identificar sua real origem e/ou definir hipóteses. Isto porque não foram encontrados modelos teóricos integrados, sob as perspectivas financeira e do consumidor, do *brand equity* aplicado ao mercado do futebol.

Após um estudo exploratório inicial, que será detalhado nos procedimentos de campo, foi possível identificar a BDO RCS Auditores Independentes, a única empresa de consultoria que desenvolve e divulga anualmente um ranking de avaliação de marca de clubes de futebol brasileiros, utilizando um modelo que aborda a perspectiva financeira e do consumidor para o *brand equity*. Ela será tratada a partir de então como BDO e foi o ponto de partida para as entrevistas em profundidade realizadas no presente estudo, também apresentadas em maiores detalhes nos procedimentos de campo.

Além disso, a BDO foi selecionada por ser uma empresa de consultoria e auditoria de renome internacional, membro da BDO International Limited, uma companhia limitada do Reino Unido, com sede em 151 países, sendo a 5ª maior empresa de auditoria do mundo.

No Brasil, possui escritórios em 18 cidades, com a matriz em São Paulo. Os serviços prestados pela BDO envolvem: auditoria, auditoria de desempenho, análise de lucratividade, análise de viabilidade de negócios, planejamento tributário e societário, controladoria, gestão de projetos, consultoria trabalhista e previdenciária, relatórios de sustentabilidade, auditoria de tiragem, distribuição e circulação, gestão de risco e consultoria e auditoria no mercado esportivo.

Como missão⁸, a BDO busca a “atitude para formar equipe com excelência e auxiliar as empresas na busca e implementação das melhores soluções para uma gestão de sucesso, atuando com: responsabilidade, credibilidade, soluções”.

A visão envolve “ser a mais conceituada empresa de auditoria e consultoria do Brasil”, nos serviços, “prestar serviços ágeis, corretos e personalizados” e, como equipe, “desenvolver

⁸ Todas as informações sobre missão, visão e valores da BDO foram retiradas do site da empresa, disponível em <<http://www.bdobrazil.com.br/pt/perfil.html#1>>. Acesso em: 08 jan. 2015.

a responsabilidade social corporativa, mantendo os elevados padrões éticos e contribuindo na formação dos profissionais mais capacitados do mercado”.

Os valores são: integridade, ética, comprometimento, simplicidade e praticidade, visão institucional, visão e estratégia global, e desenvolvimento de talentos.

Como integridade, a BDO define “atuar como parceiro dos clientes e profissionais, sem ocultar, mentir ou omitir dados relevantes”; como ética, “manter elevados padrões de ética, sem estabelecer concorrência desleal para angariar clientes ou profissionais”; o comprometimento é “entregar o serviço contratado, independentemente do valor acertado”; a simplicidade e praticidade envolvem “desenvolver soluções personalizadas, simples e práticas que contribuam para o desenvolvimento dos negócios dos cliente”; a visão institucional traduz que “o vínculo dos clientes é com a BDO antes de ser com seus profissionais”; a visão e estratégia global significam que a empresa deve “acompanhar o dinamismo do mercado com uma estratégia global proativa”; e, por fim, o desenvolvimento de talentos busca “oferecer à equipe constante aperfeiçoamento e crescimento através de treinamento e *coaching*”.

As entrevistas iniciais foram dentro da área de Esporte Total, parte integrante da BDO responsável pela consultoria e auditoria no mercado esportivo. Consequentemente, é a área que elabora e divulga o ranking de valor das marcas dos clubes de futebol brasileiros, além de outros estudos relacionados. A seguir, o protocolo do presente estudo é apresentado, com o detalhamento das etapas da pesquisa.

3.1. Protocolo

O protocolo apresenta a visão global do projeto, informando os propósitos e o cenário da pesquisa exploratória; os procedimentos de campo, que são o acesso ao objeto de estudo, material e informações do que foi desenvolvido; a determinação das questões, ou seja, informações que foram coletadas; e, por fim, o guia para elaboração do relatório.

3.1.1. Visão global do projeto

A visão global do projeto envolve analisar os fatores de avaliação de marca dos clubes de futebol, utilizando o *brand equity* integrado como base para o referencial teórico e o modelo de avaliação de marca da BDO como ponto de partida para desenvolvimento do estudo.

3.1.2. Procedimentos de campo

Em relação aos procedimentos de campo, Yin (2001) cita seis fontes de evidência para levantamento de informações: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para o presente estudo, as principais fontes de evidência utilizadas foram as entrevistas em profundidade, aliadas a documentos e registros em arquivos.

Para verificar informações mais detalhadas sobre o modelo de avaliação da BDO, desenvolveu-se uma fase exploratória inicial, que coletou informações preliminares. A análise documental foi a base para esta pesquisa exploratória. De acordo com Edwards e Skinner (2009) a análise de documentos históricos ou documentos de arquivos e evidências físicas, pode ser considerada uma medida discreta de coletar e analisar dados. Não exige a participação de terceiros, apenas o pesquisador, e assim os dados são mais facilmente obtidos. No entanto, os documentos analisados devem estar relacionados à estrutura conceitual criada pelo marco teórico. É o método mais utilizado em estudos qualitativos.

De forma semelhante, Richardson (2011) considera que a análise documental auxilia a descoberta de circunstâncias sociais e econômicas, por meio de uma série de operações de estudo e análise dos documentos, como a codificação de informação e o estabelecimento de categorias. Assim, a fase exploratória inicial permitiu que alguns dados importantes fossem levantados a respeito da BDO e do modelo do Valor das Marcas.

A entrevista em profundidade não apresenta alternativas pré-formuladas para a simples resposta do entrevistado, mas sim, visa obter “os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo” (RICHARDSON, 2011, p. 208). O

autor indica que uma conversa guiada deve ser a base para coletar informações detalhadas, para uma posterior análise qualitativa.

O Quadro 1 do referencial teórico, que apresenta as variáveis identificadas como importantes para os modelos integrados de *brand equity*, foi a base para formulação desta conversa guiada. Aliado às informações obtidas no estudo exploratório inicial, apresentado no início da apresentação de resultados. Foi formulado um roteiro de entrevista, que permitiu novos direcionamentos das entrevistas, conforme o desenvolvimento das mesmas, considerando as respostas dos entrevistados.

Edwards e Skinner (2009) colocam que as entrevistas se baseiam no fato de que o entrevistado apresenta um conhecimento e uma experiência particular sobre o assunto e o entrevistador deve estar sempre buscando novas informações. Assim, o roteiro foi a base para a busca de informações mas, quando necessário, a pesquisadora foi além dele.

Além das entrevistas, as fontes de evidência foram a documentação e os registros em arquivos, identificados de acordo com o desenvolvimento das entrevistas e a constatação da existência de documentos e registros importantes para serem investigados e analisados.

Todas entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, como forma de permitir um vasto e detalhado material para análise e elaboração do relatório final. A análise foi feita buscando identificar como é desenvolvido o modelo de avaliação da BDO para as marcas dos clubes de futebol brasileiros; quais são as variáveis e indicadores importantes para uma avaliação de marca dos clubes de futebol; e qual a importância da marca e da avaliação em si para os clubes de futebol. Buscou-se a comparação com os modelos teóricos encontrados e com o estudo exploratório inicial, além da identificação possíveis lacunas, alterações necessárias e informações importantes para a composição do *guideline*.

Os contatos iniciais com a BDO, fornecendo as informações preliminares para o presente estudo, foram realizados por e-mail. E então, foi possível definir que a principal entrevista em profundidade do estudo seria realizada na área de Esporte Total da BDO: com o gerente responsável pela área, Pedro Daniel, e com Victor Kubota, integrante da equipe. A entrevista foi realizada no dia 12 de dezembro de 2014, na matriz da BDO em São Paulo. É a única entre as 18 sedes brasileiras que apresenta a área de Esporte Total. O roteiro da entrevista pode ser verificado no Apêndice A.

As 2h15 de entrevista foram transcritas e analisadas de acordo com o roteiro de entrevista, buscando resgatar as informações relevantes por meio de análise de conteúdo. Os resultados são apresentados no tópico de Apresentação dos Resultados, no estudo exploratório de campo. Também foram analisadas as informações do site da empresa e de dois relatórios

fornecidos pelos entrevistados. São os dois principais estudos anuais da BDO dentro do ambiente esportivo: “7º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros: Finanças dos Clubes” e “A Polarização das Finanças no Futebol e o Impacto do FFP: Pesquisa anual com diretores de finanças de clubes de futebol”.

Como trata-se de uma pesquisa exploratória e, para o desenvolvimento da mesma, é necessário um trabalho investigativo, para obter o máximo de informações possíveis, a entrevista inicial direcionou a pesquisadora para outros entrevistados importantes no estudo. As entrevistas em profundidade foram realizadas de acordo com o modelo bola de neve, conforme elaborado por Johnston e Bonoma (1981). Foram identificados dois indivíduos na área de Esporte Total da BDO, Pedro e Victor, para realização da primeira entrevista em profundidade. A partir desta primeira entrevista, foram identificados os outros indivíduos importantes para serem posteriormente entrevistados. A cada novo indivíduo outros puderam ser identificados, de forma sucessiva.

Na entrevista com Pedro e Victor, constatou-se a necessidade de realizar entrevistas com o responsável pela criação do modelo do Valor das Marcas na BDO, que já não trabalha mais na empresa; com o departamento de marketing de clubes-empresa brasileiros; e com um importante gestor de marketing de um clube de futebol brasileiro, citado pelos entrevistados. Após a primeira entrevista, todas as demais foram realizadas por Skype, devido à viabilidade para a pesquisadora e para os entrevistados. Eles não possuíam grande disponibilidade de tempo e, alguns deles, residem fora do Estado de São Paulo, Estado de residência da pesquisadora. Estas entrevistas seguiram o roteiro exposto no Apêndice B.

A segunda entrevista teve duração de 45 minutos e ocorreu no dia 24 de fevereiro de 2015, com Amir Somoggi, o responsável pela criação do modelo do Valor das Marcas. Atualmente, ele é colunista e consultor de marketing e gestão esportiva, com experiência em projetos de planejamento estratégico, estruturação de estratégias de marketing e comunicação, branding, patrocínios, viabilidade econômico-financeira e desenvolvimento de plano de negócios. Saiu da empresa há três anos e, atualmente, desenvolve suas próprias consultorias e estudos.

A terceira entrevista foi realizada com Jorge Avancini, um experiente gestor de marketing de clubes de futebol. Além de sua vasta experiência como diretor de marketing do Internacional, clube da região Sul do Brasil que disputa a Série A do Campeonato Brasileiro, é palestrante e professor universitário. Atualmente, é diretor de mercado do Bahia, clube que apresenta grandes possibilidades de crescimento na área de marketing. É responsável pelas áreas de publicidade, patrocínios, licenciamento, franquias, gestão de programas de sócios,

eventos e assessoria de imprensa. É um profissional de referência nacional em sua área. A entrevista foi realizada por Skype, no dia 09 de abril de 2015, com duração de 51 minutos.

A quarta entrevista não foi diretamente indicada pelas entrevistas anteriores. No entanto, considerou-se necessária a inclusão de um jornalista, por ser um importante *stakeholder* dentro do mercado esportivo. Foi feita a análise de blogs e colunas esportivas em diversos sites⁹. Nesta análise, buscou-se identificar os Blogs/Colunas mais acessados e conhecidos. Além disso, era necessário que o blog/coluna fornecesse o e-mail de contato do jornalista. Após a triagem, foram enviados e-mails com o detalhamento do estudo e a solicitação de participação. Houve retorno de Ricardo Perrone, mais conhecido como Rica Perrone, e a entrevista foi realizada por Skype. Ele possui um site próprio, onde publica diariamente sobre o futebol. Foram 56 minutos de entrevista, realizada no dia 16 de abril de 2015. Cabe ressaltar que no início da entrevista, Rica demonstrou interesse em conhecer mais sobre a avaliação das marcas dos clubes de futebol. Ele assumiu enxerga-la de forma muito subjetiva, exemplificando o caso do Santos: quando o clube tinha o Neymar em seu elenco, o valor da marca era muito maior do que o clube sem o Neymar. Para ele, isso não deveria acontecer de forma tão enfática.

Nas entrevistas como Pedro, Victor, Avancini e Rica, identificou-se a necessidade de realizar uma entrevista com o departamento de marketing de um clube-empresa. Conforme identificado na entrevista com Pedro e Victor e com posterior pesquisa na Internet para confirmar a informação, eram dois os clubes-empresa que disputavam a Série A do Campeonato Paulista na época das entrevistas: Audax¹⁰ e Red Bull. Foi feito o contato via e-mail com ambos os departamentos de marketing. Um deles não retornou. O outro forneceu por e-mail base para uma conclusão específica e será tratado como Entrevistado V.

Uma sexta entrevista foi identificada como relevante: empresa patrocinadora de clubes de futebol. No entanto, a pesquisadora não conseguiu contato com nenhum patrocinador. Foram realizadas buscas na internet para identificar recentes contratos de patrocínio que foram assinados pelos clubes de futebol brasileiros. As palavras chave de busca foram “patrocínio máster” e “patrocínio futebol”. Nas matérias identificadas, era necessário constar o nome do responsável da empresa patrocinadora por fechar o contrato. Com os nomes em mãos, foi realizada a busca dos nomes no LinkedIn¹¹. Com a versão *premium* da rede social

⁹ Exame, Lance!Net, Folha de São Paulo, Estadão, UOL, Placar, ESPN, Fox, Esporte interativo, Globo, SporTV, Joven Pan, Máquina do Esporte.

¹⁰ Na finalização do presente estudo, o Audax não era mais um clube-empresa. Foi comprado pelo Osasco e passou a ser gerido de forma estatutária, sem fins lucrativos.

¹¹ É uma rede social de negócios, onde é possível criar perfis online voltados para os aspectos profissionais; permite a criação de currículo online; procura por emprego; desenvolvimento da carreira; e manutenção de relacionamento com empresas,

foi possível enviar e-mails para os perfis identificados. Seguiu-se o mesmo protocolo utilizado com os jornalistas: envio de e-mail com uma breve explicação sobre o estudo e a solicitação para participação por meio de entrevista via Skype. Nenhum dos nomes contatados retornou a solicitação.

Após realização de todas as entrevistas, uma terceira fase exploratória foi desenvolvida: a pesquisa exploratória complementar. Assim como na fase exploratória inicial, utilizou dados secundários para adicionar informações importantes à pesquisa. Tais informações foram identificadas como necessárias nas entrevistas ou consideradas pela pesquisadora durante o desenvolvimento do estudo.

Após a realização das entrevistas, das fases exploratórias, transcrição e análise, foi feita a triangulação dos dados obtidos, buscando encontrar padrões para a análise dos resultados e construção do relatório final pela convergência de diversas perspectivas. A pesquisa apresentou diversas fontes de evidências: entrevistas, documentos, registros em arquivos; e diversas fontes de dados: entrevistas em profundidade com diferentes especialistas. Após a convergência das informações, foi possível apresentar e analisar os resultados da pesquisa por meio do relatório final, que foi organizado, primordialmente, em uma estrutura narrativa de análise, baseado nos resultados obtidos.

3.1.3. Questões de pesquisa

Considerando que o problema de pesquisa busca investigar se “Os modelos de *brand equity* integrado são adequados para o mercado do futebol?”, as seguintes questões de pesquisa direcionaram os roteiros de entrevista para coleta de informações:

- Qual é a importância da avaliação de marca para os clubes de futebol?
- Quais são e como são mensuradas as variáveis presentes na avaliação de marca dos clubes de futebol sob a perspectiva financeira?
- Quais são e como são mensuradas as variáveis presentes na avaliação de marca dos clubes de futebol sob a perspectiva do consumidor?
- Quais são as implicações/resultados da avaliação de marca para os clubes de futebol?

3.1.4. Guia para elaboração do relatório

Conforme anteriormente indicado, o relatório final foi organizado, primordialmente, em uma estrutura narrativa de análise, baseado nos resultados obtidos. A principal técnica de análise utilizada foi a Análise de Conteúdo, que é um conjunto de instrumentos metodológicos que assegura a objetividade, sistematização e influência aplicado aos discursos. Tem como princípio a análise textual e temática de todas as mensagens obtidas na fase de coleta de dados para transformação em uma estrutura narrativa (RICHARDSON, 2011).

De acordo com Richardson (2011), os dados devem ser codificados, categorizados e quantificados para posterior análise. A observação dos dados deve buscar padrões de palavras, ideias, objetos, temas, anúncios, etc. Essa organização em busca de padrões, temas e conceitos irá permitir que a pesquisadora tome decisões e tire conclusões a partir dos dados.

Para o presente estudo, todos os dados obtidos foram analisados buscando encontrar padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito das mensagens obtidas, tendo como base para análise a síntese apresentada nos Quadros 1 e 2 do referencial teórico, que foram confrontados com os resultados obtidos em campo. A seguir, os resultados são apresentados e analisados.

4. Apresentação dos resultados

Os resultados são apresentados em três etapas. A primeira delas é o estudo exploratório inicial, com dados secundários sobre a avaliação de marca dos clubes de futebol feita pela BDO. A segunda etapa apresenta o estudo exploratório de campo, com a coleta de dados por meio das entrevistas em profundidade, análise de documentos e registros em arquivos. Esta segunda etapa da apresentação de resultados, está subdividida de acordo com as questões de pesquisa do estudo, indicadas ao final da metodologia. E, por fim, a terceira etapa apresenta os dados secundários do estudo exploratório complementar.

4.1. Estudo exploratório inicial – BDO

A BDO (2014) elabora o Valor das Marcas há seis anos, utilizando 21 variáveis, com valores históricos divulgados no mercado, que envolvem dados financeiros, de perfil e hábitos dos torcedores, de marketing esportivo, além de informações econômicas e sociais dos mercados nacional e local de cada clube brasileiro que faz parte do ranking.

As informações financeiras são extraídas das demonstrações contábeis de cada um dos clubes. De forma mais específica, no estudo divulgado em 2014 referente a 2013, a BDO (2014) cita utilizar as seguintes variáveis: receita total, receita excluindo a transferência de atletas, custos do departamento de futebol, superávits/déficits do exercício e endividamento. As receitas são consolidadas em quatro grandes grupos: marketing, estádio, sócios e mídia. Dentro de cada um dos grandes grupos, de acordo com a classificação, são incluídas receitas como direitos de transmissão na televisão, patrocínio, investimento de terceiros, publicidade, clube social, esporte amador, bilheteria, estádios, licenciamento, aluguéis, loterias e premiações.

O endividamento é calculado com base no conceito da dívida líquida. Leva-se em consideração o exigível total (passivo - patrimônio líquido) descontado o disponível realizável (ativo circulante + ativo realizável a longo prazo). De acordo com a BDO (2014) foi realizado um estudo inédito para verificar a origem do endividamento do clubes, desmembrando-o em:

dívidas Timemania¹², endividamento total sem Timemania, endividamento tributário, endividamento – empréstimos. Por fim, foi calculado o índice para analisar o grau de endividamento dos clubes, resultado da divisão do valor do endividamento pelas receitas sem a transferência de atletas. Assim, é possível compreender quanto representa a dívida dos clubes em relação às receitas que podem ser projetadas.

Para atribuir valor às marcas em termos de dados financeiros, o modelo da BDO utiliza o método de fluxo de caixa descontado, com projeções de cenários futuros dos clubes de acordo com a realidade individual.

Dados de pesquisas externas e internas, além de outras informações são utilizados de acordo com a evolução do estudo de um ano para o outro. No caso das pesquisas com torcedores, envolvem a compreensão das diferentes características do torcedor como: tamanho, faixa etária, nível de renda, distribuição geográfica e hábitos de consumo. Em relação ao mercado local são utilizadas diversas informações econômicas e sociais do mercado no qual cada clube está inserido.

De acordo com a BDO (2014), o *branding* foi essencial para que os clubes europeus viabilizassem seus projetos de expansão dos negócios e de rentabilização da relação com os torcedores. Criar associações positivas com as marcas e utilizar estratégias de longo prazo de relacionamento com os torcedores, patrocinadores e *stakeholders* em geral é fundamental para o fortalecimento das marcas de clubes de futebol na Europa. Assim, os clubes brasileiros deveriam espelhar-se no modelo europeu.

A seguir, o Quadro 3 indica os dados divulgados pela BDO (2014) em relação às variáveis e indicadores utilizados para no modelo do Valor das Marca dos clubes de futebol.

¹² A Timemania é a loteria organizada pela Caixa dos clubes de futebol brasileiros. A pessoa que deseja apostar, deve escolher dez números entre oitenta disponíveis e um clube, geralmente o clube que torce. A cada concurso, são sorteados sete números e um clube. De três a sete acertos, ou acertando o clube, o apostador já ganha certa quantia. Os recursos arrecadados nas apostas são aplicados em programas sociais “para o desenvolvimento de práticas desportivas com os recursos destinados ao Ministério do Esporte, além de o governo ter “uma política de recuperação das dívidas dos clubes de futebol com a União”. Disponível em: <http://loterias.caixa.gov.br/wps/portal/loterias/landing/timemania!/ut/p/a1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLNDH0MPAzcdBz8vTxNDRy9_Y2NQ13CDA1MzIEKIoEKnN0dPUzMfQwMDEwsjAw8XZw8XMwtfQ0MPM2I02-AAZgaENIfrhFqsQ9wBmoxN_FydLAGAgNTKEK8DkRrACPGwpyQyMMMj0VASrq9qk!/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/>. Acesso em: 15 maio 2015.

Variáveis	Indicadores
Estádio	Informações Gerais
	Receitas de Aluguel
Finanças do Clube	Informações Gerais
	Dívidas/Débitos/Endividamento
	Custos do departamento de futebol
	Superávits/Déficits
Informações Econômicas	
Informações Sociais	
Mercado	Informações Gerais
Marketing Esportivo	Ações existentes
Perfil e hábitos dos torcedores	Informações Gerais
	Tamanho
	Faixa etária
	Nível de renda
	Distribuição geográfica
	Hábitos de consumo
Receitas	Receita Total
	Receita excluindo transferência de atletas
	Clube social e esporte amador
	Direitos de transmissão
	Investimentos de terceiros
	Licenciamento
	Loteria
	Matchday (dia do jogo)/Ingressos
	Mídia/Comunicação/Publicidade
	Patrocínio
	Premiações

Quadro 3 – Variáveis e indicadores de valor de marca dos clubes de futebol

Fonte: Elaborado pela autora com informações da BDO (2014).

O Quadro 4 a seguir apresenta os clubes que fizeram parte do ranking da BDO em cada um dos anos nos quais foi elaborado (2004, 2009 a 2014). Além do respectivo valor de marca de cada clube. A posição é referente apenas ao último ranking, elaborado em 2014.

Posição	Clube	2004*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
1	Corinthians Paulista	286,0	562,6	749,8	867,0	1.005,5	1.108,8	1.236,1
2	Flamengo	322,8	568,1	625,3	689,5	792,0	855,4	1.006,1
3	São Paulo	339,8	551,9	659,8	664,2	771,0	848,2	879,1
4	Palmeiras	208,5	419,6	444,1	452,9	481,2	496,4	576,1
5	Grêmio	67,3	213,7	222,8	224,6	316,1	359,3	478,5
6	Internacional	82,2	230,9	268,7	277,9	392,9	412,9	453,7
7	Santos	105,5	135,1	153,3	227,9	341,6	377,4	416,0
8	Cruzeiro	70,9	138,9	139,6	151,3	205,0	202,8	407,2
9	Atlético MG	59,1	91,8	110,3	150,5	179,1	214,9	357,6
10	Vasco da Gama	78,9	121,8	156,5	162,5	316,7	323,2	339,6
11	Fluminense	53,5	108,5	104,2	135,7	157,4	170,2	218,5
12	Botafoogo	41,2	97,1	89,9	90,7	112,6	124,2	172,2
13	Coritiba	24,4	53,5	53,4	54,1	83,3	92,4	118,5
14	Atlético PR	25,7	55,9	67,7	75,6	86,9	89,1	109,8
15	Bahia	17,1	13,6	20,8	28,5	55,0	66,3	72,5
16	Vitória	17,4	28,8	36,7	40,8	42,3	44,9	70,3
17	Sport	17,9	35,2	37,3	39,3	41,9	41,5	62,6
18	Portuguesa				28,9	38,0	51,4	61,2
19	Goiás				35,3	40,3	47,7	54,7
20	Náutico				26,5	30,8	38,8	38,3
21	Figueirense				19,0	28,7	35,4	37,4
22	Avaí				26,6	30,5	29,6	36,5
23	Ponte Preta				15,7	19,6	28,0	36,0
24	Criciúma				9,4	17,8	23,0	28,2
25	Santa Cruz				19,4	21,5	21,7	25,3
26	Atlético GO				17,7	18,4	21,4	25,1
27	Guarani				24,5	22,1	21,2	23,0
28	Paraná				15,6	16,3	16,5	16,6
29	Ceará				19,3	18,6	15,3	15,1
30	Fortaleza				13,2	13,6	14,2	14,1

* Os valores estão representados em R\$ milhões.

Quadro 4 – Ranking da BDO

Fonte: Elaborado pela autora com informações da BDO (2011, 2013 e 2014).

Até 2012, o ranking contava apenas com 17 clubes. A partir de 2013, a análise incluiu seis clubes: Portuguesa, Goiás, Náutico, Figueirense, Avaí e Ponte Preta. Foi elaborado o ranking retroativo para os clubes que não estavam presentes nos anos de 2011 e 2012. Em 2014 o ranking apresentou 30 clubes do futebol brasileiro e, da mesma forma, foi feita a análise retroativa para aqueles que não estavam presentes antes de 2014: Criciúma, Santa Cruz, Atlético GO, Guarani, Paraná, Ceará e Fortaleza.

O gráfico 1 a seguir apresenta a evolução do valor das marcas de 2004 a 2014, dos 10 primeiros clubes do ranking em 2014: Corinthians, Flamengo, São Paulo, Palmeiras, Grêmio, Internacional, Santos, Cruzeiro, Atlético-MG e Vasco.

* Os valores estão representados em R\$ milhões.

Gráfico 1 – Evolução do valor das marcas dos clubes brasileiros

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se uma grande variação de 2004, a primeira vez que o ranking foi feito, para 2009, quando ele voltou a ser publicado. Desde 2010 o Corinthians é o primeiro colocado.

A seguir, conforme indica o Quadro 5, as variáveis presentes no modelo da BDO foram alocadas de acordo com os fatores de força da marca verificados nos modelos teóricos de *brand equity* sintetizados no Quadro 1.

Fatores de Força da Marca	Variáveis
Potencial da Base de Clientes	Perfil e hábitos dos torcedores
	Vitórias
Potencial Global	Mercado
	Estádios
	Informações Econômicas
	Informações Sociais
Potencial Competitivo	Marketing Esportivo
	Parceiros Comerciais
	Fornecedores
	Gestores
	História
Potencial Financeiro	Finanças do clube
	Receitas

Quadro 5 – Fatores de força da marca nos clubes de futebol

Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que as inferências aqui realizadas são baseadas na análise documental dos dados. Podem existir divergências em relação ao que realmente ocorre na prática durante a elaboração do modelo da BDO. Alguns métodos e variáveis presentes no modelo podem não ser divulgados publicamente.

Os quatro fatores de força da marca foram preenchidos com as variáveis encontradas no modelo da BDO. No entanto, existem muitas lacunas em relação às variáveis encontradas nos modelos teóricos apresentados e sintetizados no Quadro 1.

Em relação ao potencial da base de clientes, o modelo da BDO diz realizar pesquisas para identificar perfil e hábitos dos torcedores, além de analisar a influência das vitórias do clube sob o torcedor. No entanto, ao comparar com a teoria faltam análises mais profundas sobre a imagem que os torcedores têm em relação à marca. Fatores como: lealdade ao clube, associações com a marca e qualidade percebida.

Considerando o potencial global, o modelo da BDO demonstra se preocupar em incluir variáveis dentro deste fator. No entanto, a mensuração detalhada não é apresentada. O foco principal se apresenta sob os fatores de mercado de forma geral. Além disso, questões relacionadas aos elementos do *mix* de marketing poderiam ser abordadas com maior profundidade, apenas os estádios são mencionados e podem ser considerados como variáveis relacionadas ao *mix*.

O fator de potencial competitivo também demonstra que o modelo da BDO apresenta uma boa análise das variáveis, com algumas divergências em relação aos modelos teóricos, mas com o principal objetivo em comum: posicionar a marca no mercado perante seus concorrentes.

Por fim, em relação ao lucro da marca, o modelo da BDO também demonstrou preocupação em incluir diversas variáveis. Talvez seja o mais relevante para discussão: as fontes de receitas são inúmeras e dentre os fatores financeiros dos clubes destaca-se o fato de analisar custos, déficits, superávits e endividamento, indicadores nunca mencionados nos modelos teóricos analisados.

Apresentados os resultados da análise exploratória inicial, o tópico a seguir apresenta os resultados obtidos em cada uma das entrevistas em profundidade realizadas. Ele é organizado de acordo com as questões de pesquisa estabelecidas na metodologia, que direcionaram o roteiro de entrevista.

4.2. Estudo exploratório de campo – Entrevistas

Pedro define o mercado do futebol utilizando uma frase da presidente Dilma Rousseff em uma das reuniões do Bom Senso F.C.¹³ “*ele é mal organizado de uma maneira muito bem estruturada*”. De acordo com ele, a BDO iniciou sua participação no mercado aproveitando este *gap* de desenvolvimento: os clubes de futebol são, em sua maioria, entidades sem fins lucrativos, clubes sociais, e há 10 anos não enxergavam o viés de negócio existente no mercado. Com exceção do Red Bull, que é um clube-empresa com fins lucrativos e que participa do mercado brasileiro disputando a Série A1 do Campeonato Paulista de 2015¹⁴.

É importante ressaltar que, diferente dos entrevistados da BDO, Rica não acredita que os clubes-empresa são uma intenção de profissionalização da gestão do futebol. Para ele, eles não tem a intenção de criar um grande clube, com uma grande gestão. É uma forma de manter a relação jogador-empresário que a lei não irá mais permitir. Buscam lançar jogadores para vender e não para construir um time competitivo. Rica considera que isso piora o futebol ao permitir que o controle continue na mão dos empresários.

Com os novos contratos de televisão, a maior preocupação dos patrocinadores em relação ao retorno e o desenvolvimento dos clubes europeus, os clubes sociais passaram a enxergar, também, a relação entre o orçamento dos clubes e os resultados dentro de campo. Notaram que se não houver desenvolvimento, não serão mais clubes grandes. Pedro considera que há 15 anos existiam 12 grandes clubes brasileiros, mas, atualmente, esse número é menor. Para ele, o Botafogo já não consegue competir com clubes como Corinthians, São Paulo e Flamengo. A BDO tem espaço nesse *gap* de desenvolvimento dos clubes que não enxergam o futebol como deveriam: como um viés de negócio, que precisa desenvolver a gestão para melhores resultados dentro e fora de campo.

Outro ponto importante que Pedro destaca, relacionado ao *gap* de desenvolvimento e à gestão dos clubes é a gestão amadora provocada pela existência de cargos estatutários, sem remuneração. A maior parte dos altos gestores não recebe salários e está lá pela paixão. Não sobrevivem daquilo e estão em outras áreas de atuação. Podem também, ter o futebol como

¹³ “O Bom Senso FC nasceu da iniciativa de diversos jogadores preocupados com o atual estado do futebol brasileiro”, com propostas que envolvem: mudanças nos calendários dos jogos, *fair play* financeiro com o Projeto de Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte e questões relacionadas aos torcedores. Disponível em: <<http://www.bomsensofc.org>>. Acesso: em 02 mar. 2015.

¹⁴ Disponível em: <<http://www.fpf.org.br/Clubes>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

uma forma de projeção, o que influencia negativamente a gestão do clube, ao agirem por interesses políticos de ascensão.

Além disso, há falta de comunicação entre as áreas. Este é um dos fatores mais destacados durante toda a entrevista. Outro ponto abordado é o período de mandato dos dirigentes, estipulados pelos estatutos dos clubes sociais. Faz com que os gestores não tenham um pensamento de longo prazo. Pensam apenas no seu período de gestão já que, posteriormente, outra pessoa assumirá o cargo. Eles têm interesse em fazer apenas o que trará visibilidade para a sua gestão. Um planejamento estratégico, de longo prazo, raramente é abordado.

Além do modelo de avaliação das marcas dos clubes de futebol, chamado “Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros”, e como parte integrante dele, a BDO faz a estruturação, mapeamento de gestão e a governança dos clubes, buscando uma aproximação ao que já é feito nos principais clubes europeus. Sobre os clubes de futebol brasileiros, Pedro diz *“eles têm faturamento de empresa grande, estamos falando de clubes que tem faturamento de mais de 300 milhões, considerado de uma empresa grande, mas com uma gestão ainda de clube social”*.

Após a contextualização do ambiente no qual a BDO iniciou suas atividades de avaliação de marca, o roteiro de entrevista é seguido. Buscou-se encontrar as respostas para as quatro questões de pesquisa estabelecidas na metodologia. As quatro entrevistas são relacionadas dentro de cada tópico, para que as informações complementem umas às outras.

4.2.1. Análise da importância da avaliação de marca para os clubes de futebol

Em relação à importância da avaliação de marca para os clubes de futebol, a entrevista com Pedro e Victor permitiu verificar que a principal diferença, quando comparada aos mercados em geral, está no mapeamento inicial para o *branding*.

Pedro define que o desenvolvimento da marca é o trabalho que se aplica como consequência do licenciamento. Ele considera que em uma avaliação de marca dentro do mercado comum, os primeiros passos envolvem o entendimento do consumidor e de onde a marca quer chegar, ou seja: com quem a marca está se relacionando ou quer se relacionar? Quem é o público alvo? Como potencializar ou atingir esse tipo de receita/consumidor? Como

transcrever uma marca conhecida em uma marca rentável? É a conversão de quanto vale a marca mas, principalmente, quanto de fato é convertido naquilo que vale.

No caso do futebol, Pedro demonstra que esse mapeamento de mercado já está feito, já se sabe quem é quem. Cada clube de futebol sabe quem são seus consumidores e assim, o posicionamento já existe. Não é como em uma marca comum que quando se quer criar uma marca nova, em um novo segmento, é necessário transcrever o conceito da marca e fazer com que ela se consolide. Os clubes de futebol já têm suas marcas consolidadas, relacionadas e fidelizadas.

Pedro considera que a conversão do valor de marca para a receita é muito mais curta no caso dos clubes de futebol. No entanto, ela esbarra em um problema: isolar a emoção. Em um mercado comum a oferta e a demanda dos produtos são calculadas considerando apenas os produtos substitutos. Não leva-se em consideração a emoção dos consumidores. Pedro diz que *“num clube de futebol, você não pode fazer isso. Porque, por mais que a camisa do Vasco seja muito mais barata e melhor, um produto melhor, você não compra”*. É necessário considerar a necessidade de potencializar as marcas dos clubes envolvendo a emoção dos torcedores, mas buscando uma forma de isolá-la.

No caso dos clubes de futebol, o mapeamento da marca permite identificar os envolvidos nos processos de um clube. De acordo com Pedro, o mapeamento utilizado no modelo do Valor das Marcas apresenta seis envolvidos. A importância do marketing e da marca em si não é apenas a comunicação com os seus consumidores, os torcedores, mas envolve também os sócios do clube social, que são diferentes dos sócios-torcedores e dos torcedores em geral; os parceiros comerciais; os investidores; e os patrocinadores.

É importante ressaltar as diferenças entre o torcedor, o sócio-torcedor e o sócio do clube social. Essa diferenciação pode trazer muitos impactos para a gestão e para o próprio negócio dos clubes. Segundo relatado por Pedro e Victor, em alguns casos como o do Palmeiras, os sócios do clube social podem trazer impactos negativos para o clube. Muitos sócios do clube social não são torcedores do time. A região onde está localizado o clube social do Palmeiras é muito residencial e os valores para se tornar associado não são altos. As pessoas são incentivadas a se tornar sócias do clube social mesmo não sendo torcedoras do Palmeiras.

Esses sócios também participam das eleições do presidente do clube. Para que fosse eleito para o segundo mandato em 29 de novembro de 2014, até 2016¹⁵, o presidente do

¹⁵ Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2014/11/paulo-nobre-e-reeleito-presidente-do-palmeiras-para-o-bienio-201516.html>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

Palmeiras, Paulo Nobre, teve que reposicionar-se frente aos seus eleitores. Paulo Nobre iniciou a campanha favorecendo o futebol, enquanto Wladimir Pescarmona, seu concorrente, era frequentador do clube social e tinha suas propostas mais direcionadas a ele. Um candidato não pode apresentar propostas apenas para o futebol sendo que muitos eleitores se preocupam apenas com o clube social. Segundo relatado pelos entrevistados é como um trabalho dentro da política comum: os candidatos devem buscar agradar o máximo de eleitores possíveis dividindo suas ações de forma adequada entre o futebol e o clube social.

Para os entrevistados essa situação impacta diretamente o negócio dos clubes e, consequentemente, o trabalho da marca. Ao se relacionar com parceiros e investidores, os clubes estão dentro do viés de negócios do futebol. Ao olhar para o clube social o viés de negócio é outro e, por isso, o impacto pode ser negativo. Como Pedro e Victor relataram, para serem eleitos os presidentes são obrigados a realizar ações no clube social, que não tem relação com o futebol e, muitas vezes, pode até prejudicá-lo. Mas precisam garantir seus votos com os sócios do clube social.

Por mais que esse olhar interno não tenha relação com o viés principal do negócio, que é o mercado do futebol, Pedro considera que é fundamental para o posicionamento da marca. A ativação da marca no mercado depende do conhecimento de todos os relacionamentos e de como eles acontecem. De forma resumida, o posicionamento deve ocorrer *“de acordo com os interesses de cada um dos lados. Não adianta você puxar tudo para um lado”*. Isso faz com que o trabalho da marca no futebol seja ainda mais complexo.

Pedro e Victor citam a importância do desenvolvimento da marca e da avaliação em si como uma forma de verificar o retorno financeiro e o retorno competitivo gerado. É o chamado círculo virtuoso definido por Pedro como: *“ter um bom relacionamento com seus parceiros, que te trazem receita, que você converte num time competitivo. Um time competitivo fomenta o seu torcedor, seu consumidor, que fomenta seu parceiro”*, assim como defendido por Soriano (2010). Victor considera que o grande problema é saber por onde iniciá-lo. Em 2014, O Palmeiras foi um caso de insucesso: contratou 37 jogadores e gastou de forma ineficiente já que não conseguiu reverter esses gastos dentro de campo. Não trouxe bons resultados nem nos campeonatos e nem para a marca, o que traz um prejuízo financeiro e interrompe o círculo.

Com essa definição é possível verificar a importância dos fatores financeiros e, consequentemente, a importância dos parceiros, intimamente relacionada com a importância do relacionamento com o torcedor. A avaliação de marca dos clubes de futebol deve estar atenta a todos esses fatores, pois eles estão inter-relacionados dentro do círculo virtuoso.

Para Amir, assim como nas empresas do mercado em geral, a marca é o principal ativo de um clube. Considera fundamental a “*concepção de que a marca está no centro da gestão*” independente de qual será o trabalho de *branding* ou qualquer outra ferramenta que será utilizada.

Ele acredita que para o clube se desenvolver deve ser (e saber que é) mais do que seus jogadores, títulos e ídolos. Os clubes devem “*considerar toda uma abrangência do que significa a sua marca*”. Caso contrário, crescerão em relação às finanças, “*mas não crescem no ponto de vista de marca*”. Para Amir é exatamente o que ocorre com os clubes brasileiros.

Amir relata que “*o potencial de consumo dos clubes é gigantesco*”. Ele faz análises individualizadas para clientes, clubes de futebol, para verificar onde estão as fontes de receitas. E assim, ele consegue enxergar que “*o potencial é enorme e, obviamente está vinculado à marca, tudo está vinculado à marca. Então, todo o branding, passa obrigatoriamente, direta ou indiretamente, pela relação com o consumidor, esse ponto de contato com o cliente*”.

É possível observar que Amir acredita que os clubes devem seguir o mesmo princípio das empresas. Ele defende que devem abordar “*a plataforma da marca completa, com toda a sua visão de branding: tanto no DNA da marca, na definição da identidade e personalidade*”, que considera como a parte nuclear do projeto. Para ele é necessário haver consistência e o clube deve fazer a mensagem chegar corretamente ao público-alvo. Ele considera que o valor da marca é um grande desafio.

Como exemplo, cita o Barcelona, que tem um trabalho de *branding* muito bem planejado. Explica que uma das questões centrais do Barcelona é o slogan “mais que um clube”. Atualmente, é muito comum para todos, mas durante décadas foi um slogan interno e não era vendido externamente. Aqueles que acompanhavam a história do clube, a liga espanhola e tudo o que o “Barça” representava, conheciam, mas não fazia parte de um projeto de *branding* global do clube. Apenas partir de 2013 que o Barcelona realmente começou a construir o slogan para o público externo.

Amir considera que não há outro “*evento recente de um clube que olhou para dentro de si, encontrou a sua identidade e depois, com consistência, externou isso [...] para os seus públicos de interesse, tanto o seu consumidor como empresas patrocinadoras*”. Para ele, o *branding* em um clube de futebol deve trabalhar, obrigatoriamente, para entre outros *stakeholders*, o consumidor e os patrocinadores. São os dois principais. O consumidor é importante, mas considera o patrocinador tão (ou até mais) importante quanto. Cita que

alguns clubes faturam mais com patrocinadores do que com bilheteria, estádio e venda de produtos. E enxerga isso claramente nos estudos que desenvolve dos clubes europeus.

As consultorias que realiza envolvem diagnósticos como: um clube que possui 1,5 milhões de torcedores; destes, 25 mil são sócios-torcedores e há um potencial de mercado de 30-50 mil sócios; o clube tem um total de 1,4 milhões de torcedores para “conversar” e buscar a conversão; atualmente, consegue atingir 200-300 mil nas redes sociais; assim, Amir consegue dimensionar o tamanho do mercado consumidor e, muito mais importante, utilizar o mercado consumidor. São diagnósticos que transmite e ensina aos clubes como fazer. O clube deve identificar os torcedores que ele consegue “conversar” e realmente convertê-los em consumidores ativos e motivados.

Infelizmente, Amir considera que os clubes brasileiros não possuem essa visão do *branding*. Existem alguns os clubes gaúchos e paranaenses que estão buscando e, apesar de ainda cometerem muitos erros, apresentam acertos. Para ele, os clubes de São Paulo e do Rio de Janeiro ainda estão muito aquém nessa busca. Complementa que “*ninguém no futebol brasileiro percebeu que tratar a marca como principal ativo significa tratar a marca como principal ativo*”. Existe apenas o discurso.

A palavra destacada por Amir dentro do *branding*, é a consistência. Para ele, “*a busca pela singularidade, que é o produto final, de um projeto de branding bem sucedido, quer dizer que sua marca é única no mercado, só acontece com consistência. Quem não é consistente não entrega aquilo que prometeu para o seu consumidor*”.

No Brasil, Amir considera que os clubes vivem de títulos. Com a conquista de títulos há crescimento da marca. Se não há títulos, a marca não cresce. Para ele isso é um erro, e exemplifica o caso do Real Madrid: o período que a marca do Real Madrid mais se valorizou foi quando o clube não ganhou nenhum título. Ele conseguiu se consolidar como a marca mais valiosa do futebol mundial sem conquistar títulos, enquanto quem os conquistava era o Barcelona. Atualmente, houve uma mudança nos rankings, mas ainda é o Real Madrid quem mais fatura. Para ele, Real Madrid, Barcelona e Bayern de Munique são “*as três marcas realmente diferenciadas no mercado mundial*”. O Internacional tem um ótimo trabalho dentro do mercado brasileiro, principalmente em relação ao programa de sócio-torcedor, mas ele não acredita que é uma marca que pode ser considerada única no mercado brasileiro.

Sobre a importância de um clube de futebol desenvolver a marca, Avancini também considera que é o maior patrimônio que ele tem. Os clubes não dão, e nunca deram, o devido valor a este patrimônio. Ele relata que no Brasil, o futebol surgiu de forma amadora e continua sendo gerido como tal. Trabalhar a marca significa conquistar mais recursos, por

meio de produtos licenciados, novos consumidores, novos clientes, os torcedores. Para ele, gerar fontes de referência e ser lembrado em qualquer lugar do mundo é fundamental no mundo atual, que tem as distancias reduzidas pelas novas ferramentas de comunicação.

Uma marca de um clube de futebol bem trabalhada e forte, faz com que ela seja lembrada. É o que Avancini cita no caso de clubes como Barcelona e Real Madrid, que apresentam uma longa história e a preocupação constante em trabalhar a marca de forma global. Para eles, essa é uma das formas que irão gerar retornos de receitas com patrocinadores, parceiros e sócios, por exemplo. E Avancini concorda.

Avancini considera que a marca deve ser capaz de transmitir uma história. Tanto em termos de recordações da marca propriamente dita, quanto recordações que o próprio consumidor tem ao consumi-la. Ele considera que os clubes nunca conseguiram trabalhar o consumidor dessa forma. Talvez por achar que não precisam, pelo fato de que *“o futebol é o único produto que não tem risco de perder para a concorrência”*. Um torcedor nunca irá mudar de clube, deixando de torcer para um e passando a torcer para outro. Acredita que ao longo da história, essa fidelidade dos torcedores, aliada ao amadorismo na gestão dos clubes, fez com que os dirigentes não se preocupassem em trabalhar e fortalecer as marcas, criando seu conceito e sua história. Ao contrário de alguns poucos exemplos citados por Avancini: o Barcelona no mercado internacional e o Internacional no caso brasileiro.

Avancini relata todo o trabalho feito pelo Barcelona, que envolve o slogan, o escudo e a história que vem há mais de 15 anos como um clube campeão e referência mundial. Relata o mesmo para o Internacional. Para ele, o clube adquiriu a propriedade de ser o “campeão de tudo” porque trabalhou em cima de sua marca durante os últimos oito anos, realçando uma propriedade que nenhum outro clube brasileiro possuía. Passou a ser capaz de transmitir uma história para quem estivesse olhando a marca, não apenas os torcedores do clube.

Assim, considera que é fundamental trabalhar tanto o valor da marca, considerando as receitas e arrecadações, quanto a formação de imagem, com o fortalecimento da imagem no mercado. Para ele, o segundo ponto é responsável por transmitir os objetivos, a missão, o foco e tudo que a instituição como um todo deseja. Por mais que não exista concorrência entre os clubes é necessária a ativação do trabalho. Ele relata que os clubes falam tanto em profissionalização, mas em poucos nota-se o real movimento em busca dela. É fundamental que os clubes possuam uma área responsável pelo *branding*, envolvendo desde o comportamento do jogador até a imagem global da marca do clube.

Avancini descreve que é necessária a análise de tudo que acontece com o clube e sua marca. Dessa forma, é possível ter o controle dos problemas que podem ser evitados,

corrigidos e quais os impactos para a marca, para os consumidores, patrocinadores e demais *stakeholders*. Os jogadores são como funcionários de uma empresa. Assim, os clubes devem ser trabalhados da mesma forma que as empresas organizadas e que entendem que a marca é o maior patrimônio que possuem. Ele acredita que não é necessário ter um campo ou um estádio. Eles são patrimônios que podem ser comprados, vendidos ou alugados. Mas com a marca, isso não acontece. Ela é o maior patrimônio dos clubes, deve ter história e tradição para atrair novos adeptos, novos consumidores. Deve buscar ser uma marca desejada e valorizada dentro do mercado. Avancini concluiu que é fundamental que os clubes aprendam com as grandes marcas presentes no mercado mundial como: Coca-Cola, Apple, McDonalds, Harley-Davidson, Disney, etc.

Rica considera que o desenvolvimento da marca de um clube de futebol é importante pois garante exposição para adquirir altos faturamentos. Exemplifica o caso do Chelsea que, apesar de apresentar números de torcida menores que o Atlético Paranaense, tem uma marca mundialmente conhecida e faturamento elevado. No caso dos clubes brasileiros, acredita que isso não ocorre devido a três fatores principais: o amadorismo; o fato de não estarem a venda e poder ser comprado por um grande investidor, responsável e interessado em gerar receitas; e a ausência de uma liga, como ocorre nos EUA.

Rica considera que a melhor forma de tornar a marca de um clube mundialmente conhecida e internacionalizada é a participação do clube no FIFA Soccer, um jogo de videogame. São milhões de pessoas que jogam no mundo inteiro, sendo a maioria crianças e jovens que, muitas vezes, aprendem o nome dos times e jogadores por causa do jogo. Nenhum dos clubes brasileiros está entre as opções para escolha do time no jogo. De acordo com Rica, a simples assinatura de um contrato permitindo a veiculação da imagem do clube e dos jogadores, resolveria o problema. No entanto, diferente dos clubes europeus que são mais organizados, os clubes brasileiros não têm um departamento para pensar em ações como essa. Ele considera que os departamentos de marketing dos clubes não são bem estruturados, estimulados e direcionados para as ações corretas.

Para Rica, é muito importante que os clubes tenham uma imagem para transmitir. Exemplifica o caso do Flamengo, que poderia ser mundialmente conhecido por ser um time das massas, que carrega multidões de torcedores. Coloca a mesma lógica para o campeonato brasileiro, que deveria ser mundialmente transmitido. Mesmo que, inicialmente, isso signifique fornecer os direitos de transmissão gratuitamente. É uma forma de divulgar o futebol brasileiro e, quem sabe, tornar a comprar dos direitos mundialmente interessante. No Brasil ocorre o processo inverso: as emissoras compram os direitos de transmissão de

diversos campeonatos ao redor do mundo. Para Rica, tal fato poderia colaborar para a internacionalização da marca dos clubes.

Fazendo um panorama das marcas entre os clubes de futebol brasileiros e os clubes internacionais, principalmente europeus, as principais diferenças relatadas por Pedro e Victor são: o potencial de internacionalização, utilizado internacionalmente e pouco aproveitado nos clubes brasileiros; e a questão da gestão estatutária dos clubes brasileiros.

Pedro considera que o trabalho de internacionalização é muito importante para os clubes. Exemplos discretos que podem ser citados no caso brasileiro são a vinda do Ronaldo Fenômeno, Alexandre Pato e Zhizhao para o Corinthians.

Principalmente no caso do Zhizhao, Pedro retoma a falta de comunicação entre as áreas do clube. A área de negócios contratou o jogador, mas a área técnica não o colocou em campo para jogar, mesmo com a torcida pedindo a entrada do jogador. O mesmo aconteceu com Alexandre Pato, que representou *“um investimento de 20 milhões de dólares para o clube, e ele ficou no banco de reservas”*. Para o entrevistado, essa situação impacta totalmente na marca e é um “dificultador” no processo. Situação semelhante pode ser indicada quando os clubes emprestam jogadores para outros clubes e permanecem pagando os salários dos mesmos. Será que não valeria a pena criar um time B, mantendo o jogador com a camisa do clube? Victor reforça que, a partir do momento que você traça uma estratégia de marca trazendo esses jogadores, a estratégia deve ser ativada. De acordo com Pedro, *“não tem ativação melhor do que o campo”*.

A ida de Ronaldo para o Corinthians em 2009 foi um pouco diferente. O clube conseguiu comunicação e fidelização do torcedor. Inicialmente, Ronaldo não era um jogador com identificação com o clube. Ele é carioca, estava quase fechando contrato com o Flamengo e nunca foi um jogador que traduzia a raça que o torcedor corinthiano sempre prezou. Mas como Pedro concluiu, o marketing do clube conseguiu convertê-lo *“em mais um do bando de loucos”*. Além disso, o Ronaldo era uma marca internacional, que levou muitos parceiros e ajudou a potencializar a marca do clube.

O mesmo ocorreu com a campanha do Corinthians no mundial do Japão. O clube fez os passaportes para os torcedores, como se o clube fosse um país e uma religião. São exemplos que demonstram a internacionalização, mas também a busca pela reconstrução e reposicionamento da marca do Corinthians. Antes delas, o Corinthians era conhecido por não ter casa, não ter um estádio, e ter a sede *“na marginal sem número”*.

Outros clubes também tentaram fazer o mesmo que o Corinthians com o Ronaldo, mas nem todos tiveram o mesmo sucesso. O Flamengo tentou com o Ronaldinho Gaúcho; o

Internacional com o Diego Fórlan; e o Botafogo com o Seedorf, que também trouxe um aumento representativo nas receitas do clube. De acordo com Pedro, todas são tentativas que envolvem agregar valor à marca do clube com ações de gestão da marca, mas que, novamente, precisam de ativação.

A ativação é exemplificada pelos entrevistados em casos como Real Madrid, Barcelona e Manchester United. Pedro cita que o Real Madrid, mesmo sem o sucesso do Barcelona dentro de campo, apresenta o maior faturamento do futebol mundial. O clube sempre faz grandes investimentos na contratação de estrelas e consegue converter em receitas para o clube. O marketing se comunica com o departamento de futebol. O investimento é feito como uma unidade única. Os horários dos jogos são adaptados e alterados de acordo com o posicionamento que desejam naquele momento: qual público querem que assista aos seus jogos? O relacionamento com os parceiros é mais eficiente e os atletas são vistos usando os produtos dos patrocinadores. O relacionamento realmente ocorre e pode ser visto.

No Brasil, o relacionamento e a ativação não são tão intensos. Os próprios sites dos clubes são um exemplo: apenas recentemente os clubes incluíram versões em inglês e espanhol. Antes, nem isso era observado. De acordo com Pedro, as crianças já assistem muito mais aos campeonatos europeus do que aos brasileiros e ele as considera como as maiores “*fomentadoras do consumo*”. Existem crianças brasileiras que torcem para Chelsea, Barcelona, Bayern e PSG, também influenciadas pelos brasileiros que lá jogam. A ativação dos clubes europeus é muito clara, é convertida em consumo e na internacionalização da marca, trazendo novos consumidores.

Pedro considera que os clubes brasileiros não convertem nem mesmo os consumidores do Brasil, quanto mais os de fora do país: os jogos são durante a semana e tarde da noite, impossibilitando a transmissão para a Europa por exemplo. A *Champions League*¹⁶, ao contrário, adapta o horário dos jogos para que o mundo inteiro possa assistir.

As ações de internacionalização dos clubes brasileiros são muito pontuais. Pedro relatou uma dessas ações isoladas: um anúncio que o Flamengo fez em um jornal inglês, o Financial Times. Após uma entrevista do vice-presidente de planejamento do clube para o jornal, conseguiram negociar um anúncio gratuito que ocupava meia página, com a seguinte frase: “*Your brand can be at the heart of a nation of 40 million of passionate supporters*”¹⁷. O clube buscou atrair patrocinadores ao dizer: “a sua marca pode estar no coração de uma nação

¹⁶ Liga dos Campeões dos clubes europeus, organizada pela UEFA - Union of European Football Associations, órgão que organiza o futebol europeu.

¹⁷ Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/2014/12/com-anuncio-em-jornal-ingles-fla-mira-expor-clube-nivel-internacional.html>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

de 40 milhões de torcedores apaixonados”. É uma ação simples que não depende de uma grande ideia, envolve a internacionalização e pode gerar oportunidades para o clube.

Como outros exemplos de internacionalização, os entrevistados citam a parceria entre o Corinthians e os Simpsons, que à época da entrevista estava em fase inicial de ativação e envolvia, principalmente, ações de licenciamento de produtos¹⁸. Em 2007, citam o São Paulo com uma ação semelhante, em parceria com a Warner Bros.¹⁹, mas que não foi ativada. Victor também relata que há alguns anos, a Disney procurou o São Paulo com uma proposta semelhante, mas o clube não aceitou, demonstrando a falta da visão de internacionalização por parte dos clubes.

Pedro cita que não é necessário ir muito longe para verificar casos de sucesso de internacionalização. O próprio Boca Juniors, clube da Argentina, a maior rival brasileira, consegue ter uma estratégia de internacionalização mais efetiva que os clubes brasileiros. Existem ativações fora do país de origem, como lojas da marca em Nova Iorque. Destacando-se o fato de que o faturamento do Boca Juniors é muito inferior a muitos clubes brasileiros. Dentro do Brasil, também é possível encontrar escolas de futebol para crianças do Chelsea e Barcelona.

No início de 2015, foi possível observar um aumento da atividade internacional dos clubes na pré-temporada: Corinthians, São Paulo, Internacional, Cruzeiro e Fluminense são exemplos de clubes que levaram seu elenco para iniciar os treinamentos fora do país. No entanto, os entrevistados consideram que ainda faltou ativação, já que mal houve comunicação. Uma pré-temporada desse tipo, dificilmente agregará de forma técnica aos clubes. A principal contribuição é comercial e, para isso, precisa de ativação.

Novamente, os entrevistados acreditam que essas ações envolvem a situação política dos clubes. Principalmente as ativações internacionais, demandam investimentos que, muitas vezes, terão resultados a longo prazo. Com os mandatos curtos, entre 2 e 3 anos, os presidentes não têm interesse nessas ativações porque não serão vistos e beneficiados por seus resultados.

Pedro relata que, de forma excepcional, o Corinthians organizou um planejamento estratégico em 2007, com duração de 5 anos e envolvendo todo o planejamento da marca e do clube como um todo, o que resultou na conquista do Mundial de Clubes em 2012. Foram mudanças no organograma, estrutura e estatuto, mas que realmente foram convertidas em

¹⁸ Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/site/noticias/2014/09/29/15h11-id23876-corinthians-entra-para-o-seleto-grupo-de-clubes-escolhidos-pela-familia-simpsons.shtml#VPCjEsa4Rc0>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

¹⁹ Disponível em: <<http://saopaulofc.net/noticias/noticias/futebol/2007/4/10/sao-paulo-e-warner-bros-anunciam-parceria-inedita/>>. Acesso em 27 fev. 2015.

resultados. No entanto, o planejamento não foi renovado. Pedro destaca que ainda não é a situação ideal porque, se comparado a uma empresa do mercado comum, um planejamento de 5 anos é considerado um planejamento mínimo para um plano de negócios. É muito para um clube de futebol, que depende dos curtos mandatos de seus presidentes, mas ainda é muito pouco quando comparado ao mercado em geral. Assim, Pedro considera que os clubes deixam de fazer os planos estratégicos gerais e se contentam com um plano comercial, que traz resultados imediatos para os parceiros e visibilidade para o gestor.

Dentro dessa questão, o Internacional é considerado um caso de sucesso ao modificar seu estatuto. Tornou certas ações obrigatórias, independentes dos interesses do gestor que está no poder. Além disso, Pedro cita Jorge Avancini como um profissional de destaque dentro desse mercado. Até a data da entrevista, Avancini estava há 14 anos como Diretor de Marketing do Internacional. Em 02 de fevereiro de 2015²⁰, Avancini foi anunciado como o novo diretor de mercado do Bahia.

Para os entrevistados, o principal ponto de destaque na gestão do Internacional é o seu programa de sócio-torcedor. Foi o primeiro clube brasileiro a implantar o programa e, principalmente, a colocá-lo em seu estatuto. A presença no estatuto é um diferencial pois, conforme já citado, os clubes de futebol são clubes sociais, com períodos de mandato de seus gestores. Quando há mudanças na gestão, nem sempre os gestores mantêm o que estava sendo feito. No entanto, se está documentado no estatuto, como é o caso do sócio torcedor do Internacional, necessariamente será executado. Torna-se uma meta do clube, como um planejamento estratégico dentro de uma empresa qualquer.

Como uma forma de alavancar seus torcedores, os entrevistados citam duas ações principais que o Internacional realizou. A primeira foi a final da Copa Sul-Americana de 2008, contra o Estudiantes, time argentino, onde o Inter conseguiu que 100% de sua torcida fosse representada por sócios-torcedores. De forma semelhante, ao alugar o estádio para o show do Paul McCartney em 2014, negociaram que a venda de ingressos deveria abrir três dias antes exclusivamente para os sócios torcedores do clube. Em seis horas, 35 mil ingressos foram vendidos apenas para sócios torcedores.

Além do Internacional, Pedro cita o Grêmio como outro clube evoluído em termos de sócio-torcedor. O Flamengo, apesar de ter começado tardiamente, é o melhor caso de alavancagem. Iniciou seu programa de sócio-torcedor em 2013 e, atualmente, ocupa a quarta

²⁰ Disponível em < <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/bahia/noticia/2015/02/bahia-anuncia-jorge-avancini-ex-inter-como-diretor-de-mercado-do-club.html> > acesso em 04 fev 2015.

posição, com algo em torno de 40 mil²¹ sócios, de acordo com Victor. Apesar de ser o maior clube brasileiro em termos de torcida, deve-se considerar que apresentou um grande percentual de crescimento desde a implantação do programa de sócio-torcedor.

Pedro e Vitor consideram que essa alavancagem é fundamental. Os clubes devem buscar ações, conceder benefícios, premiar e direcionar o trabalho visando a fidelização dos seus torcedores e a consequente alavancagem.

O Corinthians também busca ações semelhantes. Em 2014, os torcedores que acumulavam pontos por frequentar jogos do campeonato Paulista, tinham prioridade para a compra de ingressos dos jogos da Libertadores, por exemplo. Dessa forma o clube estava premiando o cliente recorrente, fiel.

Uma grande dificuldade tratada pelos entrevistados em relação à fidelização nos clubes brasileiros é o *season ticket*²². No Brasil, os clubes não conseguem implementá-lo por dois motivos principais. O primeiro deles é que os clubes, constantemente, perdem o mando de campo por indisciplina de seus torcedores. Os jogos precisam ser transferidos para outras arenas, que não a do clube, e há até jogos de portões fechados, sem torcida, como forma de punição. O segundo motivo relatado é a mudança da arena onde o jogo vai ser realizado, saindo da “casa” dos clubes para atingir novos públicos, arrecadar mais fundos com a venda de ingressos e utilizar as novas arenas construídas para a Copa do Mundo de 2014: Arena Pantanal, Arena Amazônia, etc. Nesse contexto, o torcedor não é estimulado a adquirir todos os ingressos do ano para os jogos do clube.

De acordo com Pedro, um caso pontual dentro dessa situação de *season ticket* aconteceu com o Grêmio, com a construção da nova arena: os torcedores já tinham adquirido sua cadeira no estádio, mas a nova arena não era do Grêmio. O clube foi obrigado a comprar as cadeiras da OAS, construtora dona das cadeiras do estádio, para garantir que seu sócio torcedor que já tinha adquirido os ingressos não fosse prejudicado. O Grêmio pagou para jogar dentro de sua própria arena.

De forma completamente inversa, os entrevistados relatam que esse tipo de situação não acontece nos clubes europeus. Os clubes sabem exatamente onde está sua torcida, sabem quem são seus consumidores e, dessa forma, não mudam o mando de campo, levando os jogos para fora de sua casa.

²¹ Em 23 de abril de 2015 já eram 53,9 mil sócios-torcedores. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/2015/04/sao-paulo-supera-flamengo-em-numero-de-socios-torcedores.html>> Acesso em: 15 maio 2015.

²² Season ticket é quando o torcedor pode realizar a compra de todos os ingressos dos jogos do ano para determinado campeonato.

Pedro resume a importância da avaliação de marca para os clubes de futebol como o conhecimento de *“qual é o meu potencial?”*. Ou seja, é fundamental conhecer o potencial daquelas ações que são criadas e como o clube pode converter aquilo em receitas, em resultados. É como no marketing em geral (exemplifica apontando para uma garrafa de água em cima da mesa da entrevista): *“Se você colocar a logo da Coca-Cola no mesmo produto, quanto que vai agregar o valor aqui dentro? O mesmo produto, se não tiver a marca da Coca-Cola, quanto que vale de fato?”*. Pedro considera que a marca é essa mensuração do *“valor agregado em cima do produto”*.

Victor descreve que, no caso dos clubes de futebol, o exemplo mais claro do poder de ação desse potencial da marca é a distribuição das cotas de televisão. A marca é o principal fator que *“puxa”* o valor das cotas. Nas outras fontes de receita, o impacto é menor: o valor dos ingressos não é influenciado pela marca do clube; o potencial de bilheteria também não cresce conforme o crescimento da marca. Os contratos de televisão sim, tem os valores aumentados ou reduzidos de acordo com o aumento ou redução do potencial da marca.

De acordo com Pedro isso ocorre, principalmente, porque também existe o trabalho na *“outra ponta”*. A Globo, ao negociar as cotas de televisão, também faz um trabalho de mensuração do valor dos clubes. Ela também vendeu para seus parceiros os minutos na programação e precisa dar um retorno para eles. De acordo com Victor, em 2014, Flamengo teve 25 jogos transmitidos, contra 24 do Corinthians, 21 do São Paulo e 9 do Palmeiras. Valores que são compatíveis com o ranking de valor de marca da BDO em 2014, onde o Corinthians ocupou a primeira posição, o Flamengo a segunda, o São Paulo a terceira e o Palmeiras a quarta.

Avancini considera que o desenvolvimento da avaliação de marca dentro dos clubes de futebol é fundamental para a busca de novos consumidores. E como avaliação, ele não considera apenas a questão numérica, financeira, mas também a percepção da imagem. Para ele, a marca deve se modernizar e sempre buscar se atualizar, acompanhando as novas tendências no mercado. Deve sempre se questionar para onde o mercado está indo; quem é o público alvo; onde ele está localizado; como é possível atingi-lo; como a marca é percebida; etc. Ele acredita que os clubes deveriam ter essa preocupação. Não é apenas o resultado de campo que importa. A imagem que o clube transmite, principalmente para o público externo, também é fundamental. Dessa forma, é possível buscar novos torcedores e mostrar para os investidores a seriedade da marca, demonstrando que vale a pena o relacionamento e o investimento nela.

Avancini considera que os clubes não são capazes de transmitir aos investidores o valor de sua marca. Eles batem à porta dos patrocinadores, vendem um valor de marca, mas não há entrega real desse valor. Ele considera que o grande legado que a FIFA deixou para o Brasil na Copa do Mundo de 2014 foi exatamente esse respeito aos patrocinadores: entregar o que foi prometido. “*Os clubes ainda não têm essa consciência, ou não querem fazer*”, porque envolve investimentos, custos, contratação de pessoas, tempo, pesquisas, etc. Para ele, ainda é muito difícil conseguir verbas dentro dos clubes para ações relacionadas ao marketing e ao *branding*. Ainda não há uma conscientização que é um investimento importante. Além disso, relata a grande perda de dados históricos e informações importantes que poderiam ser guardadas, mas não são. E, do outro lado, o torcedor, que não está preocupado com a falta de profissionalização dentro do clube e quer saber, apenas, de resultados dentro de campo. Para Avancini “*o futebol é imediatista, não permite o médio e longo prazo!*”.

Voltando ao panorama internacional, em termos de avaliação de marca, a BDO troca muitas informações com a Interbrand, empresa que faz avaliação internacional de marcas do mercado comum. De acordo com Pedro, a principal diferença entre a metodologia utilizada no Brasil e a utilizada no exterior para a avaliação de marca dos clubes de futebol é o consumidor, o fã. Na Europa, na maioria das vezes, o torcedor não é utilizado no valor da marca. Isto porque existe uma dificuldade muito grande de mapeamento do torcedor. Eles atuam em muitos mercados. Clubes como Real Madrid podem ter potenciais consumidores em todas as partes do mundo. Dessa forma, os modelos de avaliação de marca internacionais utilizam as informações financeiras, mais tangíveis para a avaliação. Eles não conseguem mensurar o torcedor. Pedro considera que esse pode ser o caminho da avaliação de marca dos clubes brasileiros, caso a internacionalização comece a acontecer em maior escala.

A falta de internacionalização dos clubes brasileiros, tratada anteriormente, facilita o trabalho de incluir o torcedor na avaliação de marca dos clubes, pois há esse mapeamento. Os clubes sabem quem são e onde estão seus consumidores. No entanto, não sabem se aproveitar desse conhecimento.

Como referências de avaliação de marca, Amir considera a Forbes e a Brand Finance. Para ele a Forbes tem a melhor avaliação, pois não faz apenas uma avaliação de marca, mas sim uma avaliação do negócio. No entanto, é uma avaliação mais próxima ao *valuation* e não ao *brand equity*. Não existe um estudo de *branding* para o mercado dos clubes de futebol que Amir considera que tem o mesmo padrão que tem a Brand Finance para o mundo corporativo. Para ele, apesar de a Brand Finance não apresentar um estudo específico para os clubes de futebol, tem uma boa metodologia, trazendo apenas alguns equívocos nos números

apresentados. Essa metodologia é detalhada na terceira parte da análise dos resultados, na análise exploratória complementar.

Nos seus estudos próprios, Amir utiliza a maioria dos dados de estudos internacionais. Os estudos brasileiros raramente são utilizados. Para ele, eles apresentam poucos dados confiáveis. Para obter dados do mercado brasileiro, dos torcedores dos clubes por exemplo, utiliza informações da Datafolha e do Ibope. Amir considera que o Datafolha tem maior abertura para obtenção das informações.

Como principal diferença entre a avaliação de marca dentro de um mercado comum e no mercado esportivo, Pedro destaca que a fidelização é o ponto chave. *“Enquanto todos os outros segmentos são obrigados a fazer relacionamento para trazer o consumidor, para converter o consumidor, o clube de futebol já tem esse consumidor convertido. Então, na verdade, ele só precisa criar um incentivo para ele gastar. Esse já é um consumidor fiel.”*

Como outra particularidade do mercado esportivo, Pedro cita o impacto da rejeição que o torcedor alia à marca, pois é uma gama muito específica de consumidores. Em altos níveis de fanatismo pelo clube, um torcedor pode, por exemplo, deixar de consumir produtos que são de empresas patrocinadoras de clubes rivais. Os entrevistados citam um caso dentro da própria BDO: o presidente da empresa, Raul Corrêa da Silva é torcedor do Corinthians²³ e consome apenas Pepsi, patrocinadora do clube; não consome produtos da Parmalat, empresa que por anos foi patrocinadora do Palmeiras, grande rival do Corinthians.

As marcas em geral, ao se aliarem às marcas dos clubes de futebol, precisam pensar nessa rejeição. Muitas vezes, as marcas fazem adaptações: a TIM, ao patrocinar o Internacional, que tem as cores vermelho e branco na camisa, retirou o azul da logo de sua marca, por esta ser a cor do maior rival: o Grêmio. A Coca-Cola passou pela situação inversa na arena do Grêmio, e mudou sua cor para azul dentro do estádio.

Envolvendo a questão do fanatismo, destacam-se as torcidas organizadas que, muitas vezes, podem se tornar uma grande dificuldade para os clubes. De acordo com Pedro elas se sentem donas do clube e isso pode atrapalhar muito. Com as novas arenas, Victor cita que os clubes têm maior interesse em levar as famílias, fidelizar seus torcedores com os programas de sócio-torcedor, os consumidores com maior potencial de consumo. Além disso, os clubes começam a buscar a paz nos estádios e a possibilidade de misturar as torcidas, como ocorreu na Copa do Mundo. Com as torcidas organizadas, isso não é possível. No entanto, Pedro

²³ De acordo com Pedro, Raul foi fundador das torcidas organizadas Gaviões da Fiel e Camisa 12.

considera que ainda são o torcedor mais fidelizado e essa é a dificuldade de reduzi-las ou, até mesmo, de acabar com elas. Mas, para o negócio em si, seria a melhor solução.

As atuais gestões do Palmeiras e do Cruzeiro são exemplos de clubes que romperam com a torcida organizada. Pararam de conceder benefícios de compra antecipada de ingressos, descontos e pagamento da viagem quando os jogos são fora de casa. No caso do Cruzeiro, Pedro destaca que o sucesso dentro de campo colaborou para que o rompimento com a torcida organizada não prejudicasse o clube. Ele consegue fidelizar seus torcedores devido ao seu sucesso em campo, e conseguiu trazer as famílias para o estádio. No entanto, poderia ter dado muito errado se o clube tivesse sido rebaixado. A torcida poderia se revoltar.

Além do fanatismo e da violência das torcidas organizadas, Victor relata que muitas vezes elas atrapalham até o planejamento comercial do clube: vendendo camisas que não são licenciadas, fazendo com que o clube não receba uma porcentagem pela venda. Como ponto positivo, Pedro destaca que estão sempre presentes nos jogos, torcendo pelo clube. Essa relação é histórica, cultural, e por isso é difícil de ser alterada.

Apesar de Pedro e Victor considerarem que vencer campeonatos e conquistar títulos é fundamental para a consolidação das marcas dos clubes de futebol, eles citam o Corinthians como principal exemplo de um clube que ficou 23 anos sem títulos, mas conseguiu consolidar sua marca de outras formas.

De acordo com Pedro, o principal ponto que garantiu o sucesso do Corinthians com a torcida e a valorização da marca na fase de ausência de títulos, foi a comunicação do clube com o seu torcedor: a ideia do corinthiano sofredor, que compra camisas do clube em má fase, como uma forma de ajudar o time do coração. É a mesma comunicação que existe entre o Grêmio e sua torcida. O Grêmio está a 13 anos sem títulos, mas consegue se manter entre as maiores médias de público nos jogos. É um time que está sempre disputando e tem um torcedor fanático.

O São Paulo é citado como um claro sucesso esportivo nos anos 90: conquistou duas libertadores e dois mundiais. Com esses resultados, conseguiu maiores torcidas, que trouxeram o crescimento do clube e, conseqüentemente, aumentam o valor da marca. Ultrapassou o Palmeiras em tamanho da torcida e atualmente, está entre os três maiores: Flamengo, Corinthians e São Paulo, nessa ordem.

O Palmeiras, ao contrário do Corinthians, em seus 17 anos sem títulos, não conseguiu conquistar maiores torcidas e consolidar sua marca. Para os entrevistados na BDO, tudo depende da estratégia utilizada pelo clube. O São Paulo foi um caso de sucesso entre os

clubes que conseguiram converter vitórias em torcida, mas Pedro considera que “*existem ‘n’ exemplos de times vitoriosos que não converteram*”.

No caso de Palmeiras e São Paulo, Victor considera que a principal diferença é que o São Paulo, apesar da ausência de títulos, está sempre presente de forma mais competitiva, tentado disputar os títulos. No Palmeiras, isso não acontece e, muitas vezes, o time precisa lutar contra rebaixamentos. Isso traz um desinteresse da torcida e reduz o fanatismo. Então, mesmo que o clube não traga títulos, estar presente na disputa, nos lugares mais altos da tabela, é importante para “segurar” seus torcedores e, consequentemente, sua marca.

Pedro relata que também existe a concorrência na gestão: as “rixas” são levadas para a gestão. E, por envolver a paixão, acaba sendo ainda mais forte do que em outros segmentos do mercado. No futebol, não existem agências reguladoras e comissões do segmento. Os clubes não se comunicam e, de acordo com Pedro, isso traz um grande impacto no mercado. Se os clubes fossem mais unidos, teriam maior potencial, mais força, em todos os sentidos. Um grande exemplo é o Bom Senso F.C. onde, muitas vezes, não há acordo entre os clubes. Pedro cita um exemplo ainda mais claro: quando o Clube dos 13 acabou porque não houve acordo para a negociação das cotas de televisão.

Outro fator que Victor destaca, agora comparando ao mercado internacional, é a ausência de grandes ídolos nos clubes. Isso influencia, diretamente, a qualidade do espetáculo. Além disso, a questão dos horários dos jogos, anteriormente discutida, o serviço prestado, as facilidades, o preço... Todos são fatores que influenciam o consumo.

Victor retoma o poder de consumo do consumidor. Se o clube tem uma torcida com alto poder aquisitivo, ela pode pagar valores mais altos, mas terá exigências de consumo maiores: qualidade para acesso ao estádio, estacionamento, alimentação, etc. Ele relata que as novas arenas estão sendo preparadas para isso, para oferecer o serviço completo: “*o desafio é perceber o que o seu torcedor precisa, e chegar até ele*”.

É um mercado muito diferente. Victor destaca que um torcedor de determinado clube jamais irá consumir produtos de outro clube. Mas ele pode deixar de consumir o seu clube. O futebol, por ser uma forma de entretenimento, terá outras formas de concorrência: um torcedor pode deixar de ir a um jogo para ir ao cinema ou a um show, por exemplo. Até mesmo assistir ao jogo no conforto de casa pode ser um concorrente para os jogos nos estádios. E aí está a capacidade do clube de atingir seu torcedor e atraí-lo a consumir.

Apresentada a importância da avaliação de marca para os clubes de futebol, o item a seguir discute as variáveis encontradas no modelo da BDO, assim como sugestões e

contribuições importantes para a construção de uma avaliação de marca dos clubes de futebol, verificadas nas demais entrevistas.

4.2.2. Variáveis presentes na avaliação de marca dos clubes de futebol sob a perspectiva financeira e do consumidor: quais são e como são mensuradas

A entrevista com Pedro e Victor identificou que a BDO consolida a metodologia do valor das marcas em três pilares principais: mercado, torcida/consumidor e receita. Dentro de cada um dos pilares, que são também tratados pelos entrevistados como grupos, estão os subgrupos, que são aqui considerados como as variáveis. Há ainda os indicadores do modelo da BDO, conforme pode ser observado no Quadro 6 a seguir.

O modelo buscar converter diversos fatores presentes no mercado para chegar ao valor da marca dos clubes. Fatores como os valores de direitos de transmissão, que a televisão paga para transmitir os jogos; os valores pagos pelo patrocinador para estampar a marca na camisa do clube; quanto dos sócios-torcedores é convertido em receitas; entre outros, conforme é detalhado a seguir.

De acordo com Pedro, o pilar torcedor é, sem dúvidas, o mais importante para o modelo. Com o decorrer da entrevista, foi possível notar que ele aparece como fator influenciador em diversas situações e pode ser visto de diversas formas. Isto porque, dentro do pilar torcedor, existem variações. Os sócios-torcedores, são aqueles que pagam mensalidades para se fidelizarem ao clube e garantir benefícios na compra de ingressos e itens licenciados. Dentre eles, há outra divisão: quantos de fato frequentam o estádio? Quantos são adimplentes? Quantos de fato convertem em receitas para o clube? Quantos são recorrentes?

Esses questionamentos são importantes para identificar os *gaps* existentes. Para que o clube possa trabalhar de forma mais adequada, buscando atingir os seus consumidores. São importantes para a marca e estão presentes dentro do pilar torcedor na avaliação de marca da BDO.

Pilares	Variáveis	Indicadores	Perfil
Torcida	Mapeamento do torcedor	Número de torcedores e Perfil	Renda - propensão de consumo
			Idade média
			Região geográfica
			Mercado de consumo
			Hábitos
		Número de sócios-torcedores	
		Número de sócios-torcedores que convertem em receita	Pagam mensalidades (nº adimplentes)
			Frequentam estádios
Mercado	Mapeamento geográfico da torcida		Itens licenciados
	Informações econômicas		Recorrentes
	Informações sociais		Torcida comum
Receitas	Receita operacional (sem a transferência de atletas)	Mapeamento de bilheteria	Sócios-torcedores
		Direitos de transmissão	
		Patrocínios	
		Sócios-torcedores	
		Receitas de aluguel	
		Investimentos de terceiros	
		Clube social e esporte amador	
		Licenciamento	
		Loteria Timemania	
		Ingressos/Matchday	
		Mídia/Comunicação/Publicidade	
		Premiações	

Quadro 6 – Modelo Valor das Marcas BDO

Fonte: Elaborado pela autora.

Como uma das variáveis dentro do pilar torcedor, é feito o mapeamento das bilheteria dos clubes, inclusive com a separação entre torcedores “comuns” e aqueles que são, também, sócios-torcedores. Fazendo essa separação, é possível verificar que alguns clubes, apesar de não apresentarem torcidas significativas, conseguem atrair um bom número de torcedores mais fiéis. De acordo com Victor, o Atlético Paranaense por exemplo, apresenta números médios de 15 mil torcedores assistindo aos jogos nas arenas. Desses, 12 mil são sócios-torcedores, ou seja, com maior grau de fidelidade ao clube. O mesmo acontece com o Criciúma, que entre os 12 mil torcedores que frequentam os estádios, 9 mil são sócios.

Do outro lado, temos os clubes com torcidas significativas, com bons números de sócios-torcedores, mas nos quais a fidelidade não se mostra tão intensa. Pedro cita o caso do Santos, que possui mais de 50 mil sócios torcedores, mas a média de público nos estádios gira em torno de 7 ou 8 mil. Pedro conclui que o “*torcedor não está sendo trabalhado como*

deveria”. Existe um *gap* que pode envolver as seguintes perguntas: Porque ele não frequenta o estádio? Será que é porque mora em São Paulo em não quer ir até Santos? Será que a estrutura do Santos não permite que o torcedor queira frequentar o estádio? O time é ruim?

O pilar torcedor é também importante, pois ele influencia os outros dois: receitas e mercado. Nele está um dos grandes problemas que os clubes enfrentam: a dificuldade de converter o torcedor em um consumidor. De acordo com Pedro, os clubes sabem quem são seus torcedores. Por natureza, eles são fidelizados, mas o clube não fala com eles, não há comunicação.

Conforme já falando anteriormente, os entrevistados consideram que o Internacional é o maior exemplo de sócio-torcedor. É um time competitivo, que sempre está disputando títulos. Além disso, os incentivos são diversos: desconto nos jogos, preferência para compra de ingressos, participação na vida política do clube... Ou seja, o sócio-torcedor é considerado um investidor. E realmente o é. O Grêmio é outro exemplo que trouxe seu torcedor para opinar na vida política do clube.

De forma complementar, Pedro relata o trabalho que o Inter buscou junto ao Benfica. O Benfica é o maior case de sucesso do mundo em relação ao programa de sócio torcedor. É o clube que apresenta o maior percentual de torcedor *versus* sócio-torcedor: 10% de seus torcedores são sócios-torcedores. Ou seja, são consumidores que aportam dinheiro no clube regularmente. O Internacional é o clube brasileiro que tem o maior percentual: aproximadamente 2,5%. Se um clube como o Flamengo, por exemplo, que tem mais de 30 milhões²⁴ de torcedores, conseguisse atingir o percentual de 10%, teria 3 milhões de sócios-torcedores investindo regularmente no clube. Com certeza, teria o maior faturamento do Brasil. Atualmente, ele não converte nem 1% de seus torcedores em sócios-torcedores.

Resumidamente, esse mapeamento do torcedor, inclusive em termos de renda, é fundamental para o Valor das Marcas. Ele quem irá indicar a propensão de consumo do consumidor. Pedro destaca que o Santa Cruz é um exemplo de clube com um torcedor fanático, mas que não possui renda. Se o ingresso é vendido a 5 reais, ele lota o estádio. Não consome mais, porque não tem condições. É um torcedor que apresenta maior dificuldade de rentabilização. Ao contrário do São Paulo, que não é sensível ao preço e apresenta altos índices de propensão ao consumo. No entanto, não é um torcedor que lota estádios. Cabe ao clube investigar os motivos pelos quais isso ocorre.

²⁴ Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2014/08/pesquisa-fla-tem-maior-torcida-mas-corinthians-encurta-distancia.html>>. Acesso em: 15 maio 2015

Assim, o mapeamento do torcedor envolve identificar a classe social, a idade média, a região geográfica na qual está inserido, qual é o mercado de consumo, etc. Isso porque, de acordo com Pedro, um torcedor do Flamengo, por exemplo, está mais pulverizado pelas regiões brasileiras. Já um torcedor do Corinthians, se concentra no Estado de São Paulo. A classe social, por sua vez, conforme já discutido, irá dizer muito sobre a propensão de consumo.

Em relação ao Flamengo, a pulverização da torcida é um dos fatores que dificulta a criação da cultura de sócio-torcedor. De acordo com Victor, eles se deparam com o problema: “*o que eu vou oferecer pro meu sócio-torcedor de Manaus?*”. Esse torcedor não irá frequentar os jogos do clube. O mapeamento também torna-se mais difícil. Por outro lado, Pedro considera que o potencial de exploração é muito maior: o Flamengo tem uma loja de produtos licenciados em Manaus. Qualquer outro clube brasileiro que o fizesse não teria consumidores suficientes.

Dessa forma, é possível verificar que o pilar mercado é altamente relacionado ao pilar torcedor. É neste pilar que entram os estudos de onde o torcedor está inserido. Ou seja, o clube deve conhecer o seu mercado, saber quais são as regiões onde seus torcedores/consumidores, estão localizados. De acordo com Pedro, isso impacta no valor da marca. Sabendo onde o consumidor se encontra, o clube será capaz de atingi-lo de forma mais adequada, gerando mais receitas e movimentando o círculo virtuoso do futebol.

O terceiro pilar, as receitas, também é diretamente relacionado com o pilar torcedor. Por isso o pilar torcedor é definido como o mais importante pelos entrevistados. Nas receitas, entram os direitos de transmissão pagos pelas emissoras de televisão, os valores pagos pelos patrocinadores, a receita operacional (que desconta a transferência de atletas), os valores arrecadados com sócio-torcedor – quantos são os sócios-torcedores, mas quantos realmente convertem em compras, em consumo: adimplentes com mensalidades, frequência nos estádios, compra de produtos, etc.

Pedro considera que a melhor forma de ativar o torcedor é trazendo-o para o palco do clube. Para assistir os jogos no estádio, na casa do clube. Assim, o incentivo ao consumo dos demais produtos torna-se mais fácil. Além disso, o entrevistado destaca que a transferência de atletas é uma receita desconsiderada no valor das marcas dos clubes de futebol por dois motivos: não é uma receita recorrente; e, não necessariamente, está relacionada ao potencial do clube e de sua marca. Isto porque o “*core business de um clube de futebol não é revelar jogador mas sim, vender entretenimento*”.

Apesar de a transferência de atletas não ser diretamente contabilizada no valor das marcas, é possível considerar que ela aparece indiretamente. Isso porque o clube consegue converter em outras situações. De acordo com os entrevistados, São Paulo e Internacional são dois clubes conhecidos internacionalmente, pelos dirigentes de outros clubes de futebol. São bons fornecedores de atletas: tanto em qualidade dentro de campo quanto fora dele, ao enviar atletas que frequentam a escola corretamente, falam inglês e não terão problemas de adaptação. São jogadores bem preparados em todos os sentidos. Isso traz um impacto positivo para a marca do clube, convertido pelo patrocinador, que considera esses fatores ao aportar dinheiro em um clube. Indiretamente, o clube terá maiores receitas.

No entanto, esse conhecimento se dá apenas entre os gestores. Victor exemplifica que Corinthians e São Paulo podem até ser conhecidos do público em geral, por terem participado do Mundial de Clubes contra o Chelsea e Liverpool, respectivamente. Mas é um conhecimento superficial. Internacionalmente, o São Paulo não é conhecido por ter o maior goleiro artilheiro do mundo, por exemplo. O que seria um grande atributo para ser ativado, mas não é.

O endividamento, apesar de ser considerado pelos entrevistados como um fator importante e particular no caso dos clubes de futebol brasileiros, não entra no modelo de Valor das Marcas da BDO. Como, juntamente com o Valor das Marcas, é apresentada a análise financeira dos clubes, esse valor aparece como parte do estudo da BDO, mas não faz parte do modelo em questão.

De acordo com Pedro, um clube teria maiores dificuldades de atrair parceiros por suas dívidas, se não fosse capaz de honrá-las. Caso contrário, ele não enxerga o endividamento como um fator que possa reduzir o valor da marca. O *branding* seria impactado em caso de confirmação de uma gestão fraudulenta. Pedro considera que esse ainda não é um cenário do futebol brasileiro, não em tamanhas proporções.

São dados diferentes pesos para cada um dos pilares, variáveis e indicadores dentro do modelo da BDO. No entanto, esses pesos não foram especificados pelos entrevistados. Com exceção do pilar torcedor que, constantemente, foi destacado como o mais importante para o modelo e, conseqüentemente, com o maior peso. De acordo com Pedro, “*o clube que tiver a maior torcida, o maior numero de consumidores fidelizados, tem como tendência ter o maior potencial comercial*”. Tendência a um maior potencial não significa, necessariamente, maiores receitas. Mas sim um potencial para a busca dessas maiores receitas.

Por outro lado, Victor destaca que não necessariamente, o clube com o maior número de torcedores terá o maior *rating* no pilar torcida. Dentro do pilar, são considerados diversos

fatores e são dados pesos para casa um deles. Os fatores envolvem: número total de torcedores; número de torcedores que são sócios-torcedores; número de torcedores com frequência nos jogos; classe social; idade; etc.

De acordo com Pedro, as ativações devem ocorrer para o público mais jovem, que são aqueles que realmente irão consumir. Geralmente, torcedores acima de 60 anos tem baixos índices de consumo. É dessa forma que fatores intangíveis relacionados ao torcedor vão sendo transformados em fatores tangíveis para a mensuração no Valor das Marcas.

O modelo da BDO não considera os ativos fixos/imobilizado do clube, como os estádios. Consideram apenas o que os ativos fixos conseguem converter em receitas como: ingressos, consumo de alimentação dentro dos estádios nos dias de jogos, aluguel...

Pedro considera que a cultura das arenas multiuso, que já existe internacionalmente e está sendo desenvolvida no Brasil, facilita a mensuração das receitas que um ativo fixo gera. Assim, o Valor das Marcas da BDO considera apenas o que é convertido em receitas daquele determinado imobilizado. Isto porque, de acordo com Pedro, um clube pode construir quantos centros de treinamento quiser mas, não necessariamente, eles serão convertidos para o clube. Essa conversão, além das receitas geradas em dias de jogos, envolve também o aluguel dos estádios e dos centros de treinamento para shows e outros eventos. O Real Madrid é um exemplo citado por Pedro: o clube possui um centro comercial para aluguel e, anualmente, converte as receitas geradas pelo aluguel em uma grande contratação para o clube, a contratação do ano. *“É um exemplo claro de um ativo fixo que vira realmente um investimento”*. E isso impacta no valor da marca do clube.

Para obter os dados dos torcedores, a BDO não faz pesquisas próprias anualmente. De acordo com Pedro, eles utilizam um consolidado de algumas pesquisas que já realizaram no passado. Mas a grande fonte de alimentação dos dados são as pesquisas anuais do Ibope, Datafolha e dados fornecidos pelos próprios clubes. Dados como os números de sócios-torcedores adimplentes, são obtidos diretamente com os clubes.

Para os primeiros anos do Valor das Marcas, Pedro relata uma grande dificuldade em ter a abertura dos clubes para obter os dados necessários. Os clubes não forneciam informações, e muitas vezes não queriam participar. Atualmente, a situação é oposta: os clubes procuram a BDO, querem participar e aparecer no ranking. É por isso que em 2004 eram 17 clubes do futebol brasileiro e, em 2014, o ranking apresentou 30 clubes. De acordo com os entrevistados, envolve até uma questão de competitividade no mercado: como um clube “concorrente” está no ranking e o meu clube não está?

Os clubes também procuram a BDO para atualizar dados e informações, buscando sempre fornecer os valores corretos (e melhores) para garantir bons resultados no ranking. Pedro cita o exemplo de clubes que não publicam o balanço financeiro no site, mas enviam o balanço auditado para a BDO, para que ela inclua os valores e informações no Valor das Marcas. Lembrando que os clubes de futebol se enquadram nas leis das SAs e, assim, são obrigados a publicar seu balanço até o dia 30 de abril de cada ano.

Dessa forma, os meses de abril e maio costumam apresentar a maior intensidade de trabalho para divulgação do Valor das Marcas. Além disso, a BDO faz a auditoria dos balanços de alguns clubes. Em 2014 fez do Atlético Paranaense e Náutico.

De acordo com Pedro não há uma atualização na metodologia. O modelo utilizado no Valor das Marcas da BDO é fixo. O que ocorre é uma atualização do valor no tempo, uma vez que utilizam o fluxo de caixa descontado. Victor complementa que, caso houvesse um grande evento dentro do mercado como, por exemplo, um processo de internacionalização mais efetivo dos clubes, o modelo poderia, então, ser revisto.

Para Amir falta embasamento teórico e prático na construção do Valor das Marcas. O modelo é um bom ponto de partida mas precisa de modificações. Atualmente, ele próprio faria diferente: utilizando a média do fluxo de caixa descontado, por exemplo.

Ele considera que as variáveis devem envolver a parte financeira óbvia, com a utilização do método de fluxo de caixa descontado, conforme já discutido. Assim como no modelo da BDO, ele defende que deve-se descontar as receitas de jogadores e outras receitas não operacionais, focando apenas nas receitas do negócio. Complementa ainda que pode-se até criar um multiplicador, como algumas empresas fazem. Mas, para ele, o mais válido é criar uma métrica em cima da geração de receitas.

O Entrevistado V considera que o *brand equity* dos clubes de futebol é fortemente relacionado e dependente das variáveis financeiras. Se o clube não pode fornecer suas informações financeiras, por exemplo, não há como discutir seu *brand equity*.

Sobre as variáveis que um modelo de avaliação de marca para os clubes de futebol deve apresentar, Avancini acredita que não se deve “inventar a roda”. Para ele, as melhores formas de avaliação da marca são as técnicas de planejamento estratégico, Análise SWOT, Balanced Scorecard (BSC), pesquisas qualitativas e quantitativas. Dentro dessas ferramentas, cada clube deve ser responsável por estipular os seus objetivos e resultados de médio e longo prazo. Sendo este último, mais difícil para os clubes porque, de acordo com Avancini, são entidades que trabalham com resultados de curtíssimo prazo. As diretorias costumam ter

mandados de dois anos e, após este período, são substituídas. Isso não permite que um planejamento de 5 ou 10 anos seja levado em consideração.

Para Avancini, os clubes devem se perguntar o que querem com o trabalho de marca; onde querem chegar; e o que querem atingir. Dessa forma, é possível traçar um planejamento estratégico, com alinhamento interno de todos os envolvidos e posicionamento bem definido, para atingir os objetivos. Ele conclui dizendo que escolheria uma ferramenta tradicional: o BSC. Que, na opinião dele, é a melhor ferramenta para este caso. É uma forma de trabalhar métricas e resultados para reposicionar o clube. A partir de então, acredita ser possível buscar soluções de acordo com a verba, a disponibilidade de estrutura, etc.

Amir destaca que, infelizmente, a maioria dos clubes possui dívidas e, assim, não há outra possibilidade para a avaliação financeira. Um EBITDA, por exemplo, seria inviável. Ao excluir as receitas com jogadores, automaticamente o EBITDA dos clubes seria negativo, resultando em valor nenhum para a marca. E, para ele, não é o que acontece: *“os clubes têm marcas extremamente valiosas”*. Novamente, ele destaca que o método da Brand Finance é o que ele mais gosta e o mais interessante para esse caso: que pode ser replicado para os clubes de futebol, com todas as suas particularidades.

Para Rica *“o valor do jogador é relativo”* e, portanto, não deve ser utilizado na avaliação de marca de um clube. Isto porque a “venda” de um jogador pode sair de graça para o clube. Como não há mais a lei do passe, ao fim de um contrato, um jogador de determinado clube pode ser “transferido” para outro sem que o time de origem receba por isso. Um jogador com o poder de comunicação do Neymar, por exemplo, agrega ao clube que ele está. Mas Rica acredita que esse valor não pode ser medido pelo valor de sua venda. Os clube devem buscar formas de verificar qual é o valor que seus jogadores agregam, desconsiderando a sua transferência. E, de fato, é o que acontece com o Valor das Marcas da BDO, a transferência de atletas não é considerada.

Por outro lado, o Rica considera que a questão estrutural é fundamental para a avaliação de marca dos clubes. E, mais ainda, o número de torcedores, sendo colocado como o fator mais importante e o grande valor de um clube de futebol. Ele explica que os torcedores representam o potencial de clientela que o clube tem para atingir. E, no caso dos clubes de futebol, destaca que esses números são bem altos. Ele faz uma comparação com uma empresa de picolé, que se tivesse 10 milhões de clientes fixos, jamais iria falir. É o caso dos grandes clubes de futebol no Brasil, que possuem mais de 10 milhões de torcedores. Ele considera como uma oportunidade única, que nenhuma outra empresa tem: *“uma clientela fixa e*

incondicional”. Por outro lado, coloca o fato de que os clubes não sabem explorar esse potencial.

Relacionado à falta de exploração do potencial dos torcedores, Rica discute um ponto muito interessante: quantos dos 10, 20, 30 milhões de torcedores de um clube de futebol são, realmente, torcedores? Na opinião dele, esses números cairiam para 10% ou menos do total que hoje é considerado. Isto porque considera que as seguintes perguntas deveriam ser feitas: Que time você torce? Cite pelo menos 3 jogadores do seu time. A quantos jogos você foi no último ano? Você tem a camisa oficial do clube? Você assina o pay-per-view? Você é sócio-torcedor? Para ser considerado um real torcedor, Rica acredita que essas respostas devem ser positivas, demonstrando que é um real consumidor dos produtos do clube, que acompanha e é comprometido. Aqueles que respondem não à maioria das perguntas, devem ser considerados um cliente potencial e não um real torcedor. Esse número seria o real indicador da imagem da marca, com um resultado “*absolutamente impactante*” para o mercado, verdadeiro e que indicaria o real número de interessados e fiéis. Para ele, ter maior número absoluto da torcida não indica um valor de marca maior. O que importa é o consumo real. Apesar de não acontecer de forma tão específica e detalhada, o Valor das Marcas da BDO tenta separar os torcedores, identificando o perfil e as faixas de receita dentro de cada categoria de torcedor.

Esta situação ilustra exatamente o que foi discutido com a BDO, quando Pedro apresenta o caso do Benfica que é o clube que atinge o maior potencial de torcedores realmente ativos: 10% dos torcedores totais. Assim como os entrevistados da BDO, Rica concorda que o Internacional é o clube brasileiro que melhor conseguiu fazer essa ativação até hoje, com o seu programa de sócio-torcedor. E reforça que apenas esses torcedores ativos que deveriam ser considerados nas estatísticas para avaliar o torcedor e o valor da marca dos clubes. Além desse torcedor ativo, altamente consumidor e que realmente traz resultados para o clube independente da situação dentro de campo, Rica coloca que seria possível identificar o torcedor de ocasião que, para ele, é a maioria e consome quando o clube está bem; e o torcedor que não liga, apenas diz que torce para determinado clube mas nunca consome. Esses dois casos, representam potencial de consumo para ser explorado, mas não podem ser considerados ativos. Rica concorda que seria uma estatística muito polêmica, mas que precisa ser feita pra indicar qual é o nível real de fidelidade. Para que seja possível direcionar o trabalho de forma mais adequada para atingir cada um dos grupos. Atualmente, ele diz que os clubes trabalham em cima de “*uma ilusão enorme*”.

Além disso, Rica destaca o fator de nível de escolaridade dos torcedores que, em sua opinião, também traz alto impacto para o consumo e valor da marca. Uma empresa de

produtos de luxo como a Audi, por exemplo, deve buscar patrocinar clubes que apresentam torcidas com maior grau de escolaridade e consequente maior potencial de consumo. Além disso, considera que os valores de patrocínio pagos para um clube que pode gerar maior consumo, também deveria ser maior. Mas, como não há essa clara separação entre os torcedores, ele acredita que a avaliação fica simples e não há a exploração que poderia existir. Ele enxerga que apenas fatores como jogadores, estrutura do clube, estádio e número de torcida geral, são avaliados. Ele conclui que “*o futebol brasileiro perde muito com essa falta de informação*” e exemplifica: a torcida do Flamengo é maior que a do Corinthians. No entanto, a concentração de corinthianos está em São Paulo, Estado muito maior que o Rio de Janeiro, time sede do Flamengo; a torcida do Flamengo está pulverizada por outros Estados brasileiros, principalmente o Nordeste, que apresenta menor potencial de consumo; assim, ele considera que pode ser mais interessante para uma empresa anunciar no Corinthians a um custo menor, já que a abrangência da torcida é menor, mas possui maior potencial de consumo.

Em relação ao modelo europeu, Rica coloca que uma das principais diferenças em relação ao modelo brasileiro é que os primeiros, não vendem para a torcida o resultado do time em campo, como ocorre no Brasil. O torcedor europeu vai ao estádio mesmo se o time não estiver ganhando porque vende-se o espetáculo e não o resultado. Para ele, “*é um mercado muito mais relacionado ao investimento*”. E isso ele exemplifica por meio dos jogadores: um torcedor do Chelsea compra a camisa do jogador Drogba²⁵, independente das vitórias ou derrotas do time. O brasileiro só comprará a camisa do Ronaldinho²⁶ no Flamengo enquanto ele estiver trazendo resultados. O torcedor europeu compra a camisa pelo ídolo e não pelos resultados: “*é uma venda de marca, uma venda de status*”.

O ponto negativo que pode ser verificado é que, como Rica relata, se o jogador muda de clube, o torcedor mudará de clube com ele. Mas, para ele, esses clubes não são sustentados pelos seus programas de sócio-torcedor. São sustentados pela venda de camisas, ações publicitárias, exposição da marca, etc.

Como os clubes europeus não possuem o mesmo modelo que os clubes brasileiros, tanto em termos de gestão quanto de hábitos do torcedor e formas de encarar o esporte, o Rica acha um erro querer copiá-los. E o mesmo para o modelo americano. Para ele, deve-se buscar um modelo brasileiro, que se adeque às características do Brasil. Principalmente, porque já existe um sistema estabelecido: os clubes brasileiros não serão vendidos porque são

²⁵ Jogador da Costa do Marfim que, atualmente, é atacante do time inglês, Chelsea.

²⁶ Ronaldinho Gaúcho é um atacante brasileiro e jogou no Flamengo entre 2011 e 2012.

estatutários. Sem citar a diferença econômica entre Brasil e Europa. Ele considera que o modelo europeu tem “*uma exploração de marca muito diferente [...]. Muito mais atrelada ao mundo do que ao mercado de torcedores do clube*”. Para ele, isso traz, inclusive, desvantagens, pois são “*campeonatos de dois clubes*” e não mais de vinte, como antigamente. E isso ele não considera próspero.

No Brasil, Rica considera que o torcedor torce e gosta do seu clube. Ele não gosta do futebol a ponto de assistir aos outros jogos. Diferente da Europa e do restante do mundo, que assiste ao futebol, pelo esporte e não pelos clubes. São públicos e formas diferentes de lidar. Para ele, “*não tem a menor possibilidade de um clube brasileiro agir conforme um time europeu*”. É necessário que, um dia, alguém perceba e saia desse círculo em busca de copiar o modelo europeu. É necessário uma administração profissional que consiga mudar essa visão, utilizando os resultados – que é o que realmente satisfaz os torcedores brasileiros.

No entanto, como os clubes brasileiros não podem ser vendidos, Rica acha muito difícil que consigam uma administração profissional. Isso porque ele considera que, dificilmente, algum responsável pela gestão de um clube terá a real preocupação com o que poderá acontecer no futuro. Os mandatos são curtos (2 a 3 anos), o investimento não é dele e ele não recebe nada pela gestão. Os presidentes e gestores não são donos dos clubes como ocorre na Europa, não há envolvimento de dinheiro “próprio”. Assim, ele enxerga que a gestão é muito imediatista, que existe apenas a paixão e o clubismo, sem a preocupação com a profissionalização. Para ele, existe uma grande diferença entre uma gestão séria e uma gestão profissional. Considera que é possível que os clubes brasileiros tenham uma gestão séria. Mas a gestão profissional depende dos gestores e presidentes serem remunerados, se reportando ao dono principal do clube, como a dinâmica de qualquer empresa, onde há salários e pode haver demissões por má gestão, por exemplo. Isso não acontece. Ele considera que os presidentes dos clubes brasileiros são “*torcedores de gravata*”. Apenas uma mudança nos estatutos, o que é muito difícil, poderia modificar a situação. Mas, sem isso, não acredita em uma gestão profissional dentro dos clubes de futebol brasileiros.

Uma possibilidade remota que Rica levanta é que a falência de um clube pequeno do futebol brasileiro pode incentivar a sua venda, já que não teria mais condições de se manter e fecharia as portas. Seria então comprado por um investidor, com dinheiro para formar um bom time, com bons jogadores, para chegar à primeira divisão e vencer campeonatos. Quando começar a vencer, será uma ameaça para os grandes, que poderão não enxergar outras alternativas para se manterem vivos nos campeonatos. E, assim, buscarão possibilidades para alterar o estatuto e também serem vendidos. No entanto, ele considera que é um processo

demorado, de dez, vinte anos. E que os brasileiros seriam muito mais felizes se entendessem as limitações do seu futebol – assim como as qualidades que também existem – e então, explorassem as possibilidades dentro do modelo vigente.

Rica cita, também, o fator da política dentro dos clubes. Para ele, não é que os gestores não queiram ajudar seus clubes. Eles querem. Mas a rivalidade política é muito mais forte do que a relação de amor com o clube. As relações se transformam em disputas de ego e não há uma pessoa soberana, dona, que possa mandar e decidir os caminhos do clube, que seja responsável por ele. Considera que a lei de responsabilidade fiscal pode ajudar a melhorar a gestão dos clubes, mas não fará com que chegue a um nível de profissionalismo. Para ele, isso só ocorreria se o clube fosse realmente um negócio, uma empresa, gerida como tal.

Além da opção remota de uma possível venda, Rica coloca a opção dos clubes negociarem ações na bolsa. Aliada à separação do departamento de futebol, como acontece no Barcelona, com as decisões dependendo do conselho do clube e de seus acionistas. Para ele, pode ser uma saída que ninguém pensou ainda e que não cabe a jornalistas, presidentes de clubes, jogadores e etc. Mas cabe a pessoas de fora do ambiente: consultores, economistas, administradores e pessoas relacionadas a planejamento estratégico, por exemplo. Para que busquem uma solução viável.

Neste item, foi possível discutir as variáveis e indicadores, assim como os modelos de avaliação que podem indicar o *brand equity* dos clubes de futebol. O tópico a seguir discute as implicações e resultados que a avaliação de marca pode trazer para os clubes de futebol que as utilizam.

4.2.3. Implicações/resultados que a avaliação de marca traz para os clubes de futebol

Pedro considera que a ativação das marcas dos clubes de futebol, envolvendo também o relacionamento com o consumidor/torcedor, é um trabalho que poucos clubes realizam, para não dizer nenhum. Ele considera que o principal fator é “*conseguir utilizar isso mercadologicamente*”, levando um plano comercial para os parceiros e possíveis investidores.

Amir considera que o *branding* tem duas funções. A primeira delas é para que o clube não fique tão vinculado ao desempenho esportivo. Com a sua marca, “*o clube consegue criar uma conjuntura de ganho mesmo com maus resultados em campo*”. Para ele esse “*seria o*

grande diferencial do branding”. A segunda implicação é ser uma marca singular e atrair mais interesse da mídia, dos patrocinadores e gerar novos torcedores. Ele considera que se isso é feito corretamente, há um ganho em escala “*monstruoso*”.

Avancini relata que as diretorias dos clubes não acompanham os rankings nacionais e internacionais de valor de marca. A maioria, inclusive, não tem nem o conhecimento para interpretar o que os modelos de avaliação significam. Ele próprio faz o acompanhamento por ter vivenciado a cultura de multinacionais e conhecer o valor de trabalhar a marca. Mas, normalmente, as diretorias não acompanham e, na maioria das vezes, estão “estacionados” quando se fala em trabalhar a marca. A preocupação dos clubes, de acordo com Avancini, está em vencer os jogos e resolver os problemas no vestiário. A realidade é muito diferente das multinacionais. Não há uma linha de comunicação, pessoas e recursos trabalhando em função da marca, com um orçamento direcionado para isso.

Avancini destaca que a principal importância não é fazer parte dos relatórios de avaliação de marca, mas sim, saber o que fazer com eles. Enxergar quais são as vantagens que podem ser obtidas. E, para ele, “*os clubes não sabem. Não estão nem preocupados. Tem poucas pessoas pensando sobre isso*”. A não ser que o clube apareça no ranking atrás de seu rival em campo. Nesse caso, Avancini afirma que, então, o relatório é questionado: que não traz informações verdadeiras e não funciona. Para ele, americanos e europeus já conseguem dar o devido valor para tais relatórios e sabem trabalhar a marca dos clubes em cima deles e independente das questões de vestiário.

Sobre as implicações e resultados gerenciais que a avaliação de marca dos clubes de futebol pode trazer, Avancini acredita que é a partir do valor da marca que torna-se possível traçar estratégias para melhorar a gestão, fazer correções e buscar novos clientes/consumidores. Para que isso aconteça, explica que deve haver um alinhamento anterior. O clube deve conhecer o que faz parte da avaliação de sua marca e fazer um planejamento estratégico em cima disso, para então, poder analisar os resultados dos relatórios e tomar atitudes baseadas nele. Neste ponto, cita a maior dificuldade: não faz parte da cultura dos clubes desenvolver um planejamento estratégico e, menos ainda, envolver a marca dentro deste planejamento. Pelo contrário: a cultura é de gestões curtas, de dois ou três anos, e o planejamento é feito apenas para este período ou para o dia-a-dia.

Avancini considera que “*é muito achômetro*”. É necessário um realinhamento cultural. Ele acredita que as escolas de administração devem se aproximar dos clubes para, inicialmente, oferecer modelos de gestão. Pois não há um conhecimento mínimo de gestão. E, então, os clubes podem pensar em marketing, posicionamento de marca, *branding*, etc. Ele

prossegue relatando que todos os clubes possuem dívidas e gastam mais do que arrecadam, exatamente pela falta da cultura de gestão. Para ele, esse é o ponto de partida antes de trabalhar o consumidor.

Avancini também discute que um grande problema está relacionado aos resultados em campo: se o clube traz resultados dentro de campo, faz gols e vence campeonatos, acredita não precisar de um planejamento, pois irá vender camisas e programas de sócio-torcedor. No entanto, se os resultados dentro de campo não vêm, não há um planejamento estruturado, pois achou-se que não era necessário. Os clubes não possuem um “plano B”: a marca não foi trabalhada e não há projetos para suprir a falta de resultados em campo. Ele relata o caso de alguns clubes que fizeram um planejamento estratégico, mas não houve revisão. O planejamento perde o valor. É o caso do Internacional e do Corinthians. Para ele, a troca de gestão acaba com o planejamento de médio e longo prazo. Quando a oposição vence as eleições, muitas vezes, toda a equipe que trabalhava com a diretoria anterior é trocada. Ou seja, a história e o conhecimento são jogados fora em prol de uma ideologia política ou em função de brigas internas.

Na maioria dos clubes europeus, por outro lado, Avancini relata que o planejamento estratégico é feito de maneira séria e profissional. Há preocupação com a marca: eles possuem avaliação de marca e direcionam suas estratégias de forma objetiva. Ele relata a experiência que teve no Manchester City, onde viu partes do planejamento da equipe. Sabem analisar as possibilidades do mercado consumidor e expandir suas atividades para atingi-las. Sabem identificar as possibilidades de negócios e adaptar suas atividades para elas. Alteram horários de jogos, modificam a transmissão, fazem todas as adequações necessárias para atingir novos mercados. De acordo com Avancini, isso envolve planejamento de médio e longo prazos e, dificilmente, acontece com os clubes brasileiros. Além disso, eles não são internacionalmente conhecidos porque a marca não é exposta de forma global. Excluindo o caso da marca da seleção brasileira que, na opinião dele, é um grande produto. A CBF divulga apenas a seleção, que é o seu interesse principal. Para ela, não há vantagem em divulgar os clubes individualmente. Por outro lado, os clubes também não se movimentam em relação a isso e aceitam a situação. Ele acredita que o Brasil levará algumas gerações para apresentar mudanças neste ponto. No entanto, acha que a mudança é possível e mais simples do que parece, considerando que *“nada se cria, tudo se copia”*. Conforme já discutido, basta os clubes observarem o que é feito nas grandes multinacionais e trazerem para a realidade do mercado do futebol.

Avancini sugeriu a leitura do livro de Ferran Soriano, “A Bola não Entra Por Acaso” como referência para a área de gestão e marketing esportivo, com foco em *branding*. Dessa forma, o livro foi incluído no referencial teórico do presente estudo. Conta a vivência de Soriano como vice-presidente do Barcelona e todas as mudanças que a gestão do clube passou a partir de 2000, quando o clube estava passando por uma das maiores crises financeiras de sua história. O autor consegue registrar e demonstrar o motivo do sucesso do clube. Atualmente, Soriano é chefe executivo do Manchester City e, para Avancini, está conseguindo conquistar uma posição de destaque no cenário mundial. Em resumo, o livro trata o fato de que quando a bola entra no gol e leva um time a ser campeão, não é pelo talento de um bom jogador. Envolve todo um planejamento, que está por trás daquilo que aparece em campo. E é nisso que Avancini acredita: todas as áreas precisam estar integradas e envolvidas; com metas, objetivos, avaliações, posicionamento de mercado, posicionamento de marca, etc. Este ponto reforça o que foi discutido com a BDO, ao relatar que no futebol brasileiro, as áreas não se comunicam, mas que a comunicação é fundamental para obter bons resultados, em todos os sentidos.

Victor destaca a importância de verificar o custo do futebol. É um indicador desenvolvido pela BDO que mostra a performance da gestão, ao dividir todos os gastos do departamento de futebol pelas receitas totais do clube, incluindo transferência de atletas. Indica quanto o clube pode gastar e mostra se existe comunicação entre as áreas.

A *Bundesliga*, que é a liga do futebol alemão, é citada pelos entrevistados da BDO como um exemplo em relação ao custo do futebol, com um índice de 52%. Por outro lado, existem clubes brasileiros nos quais o custo do futebol ultrapassa 100%. Ou seja, os gastos com o departamento de futebol são maiores que as receitas do clube. Tal fato indica que há falta comunicação entre as áreas e/ou que o orçamento estabelecido não está sendo cumprido. O clube não honra seus compromissos.

Podem existir clubes endividados, que contraíram dívidas no passado, mas que, atualmente, possuem um custo do futebol inferior a 100%. De acordo com Pedro, a BDO considera que um indicador de 65% é saudável. No Brasil, a média dos clubes em 2013 foi de 74%. Novamente, os entrevistados resgatam o círculo virtuoso do futebol: com um alto custo do futebol, é sinal de que o círculo não está girando adequadamente. Os clubes não conseguem fechar suas contas.

Como Pedro relata, se o clube faz um investimento que não é convertido em sucesso, ele não honra seus compromissos. Assim, o parceiro comercial não irá querer aliar a sua marca

a esse tipo de situação, aumentando o endividamento do clube e recomeçando o círculo de forma inadequada.

Como um dos objetivos da avaliação de marca, os entrevistados da BDO concordam que uma boa avaliação tem impacto direto na torcida, aumentando os números de torcedores, sócios-torcedores e, conseqüentemente, aumentando as receitas e possibilidades para melhorias na gestão.

Recentemente, os clubes passaram a perceber isso de forma mais efetiva. De acordo com Pedro, os estudos publicados pela BDO já se tornaram uma referência muito forte entre os gestores dos clubes de futebol e até mesmo para o governo brasileiro, nas reuniões das quais ele participa por estar envolvido com o Bom Senso F.C.

Conforme anteriormente apresentado, os impactos do valor da marca sobre os patrocínios são diretamente proporcionais. O mesmo ocorre com as vendas das camisas para os torcedores. De acordo com Pedro é a mesma relação. Pode haver impactos menores devido ao grande número de produtos associados à marca, mas a “*camisa é totalmente relacionada ao patrocinador*”. O mesmo ocorre para o licenciamento de produtos.

Mas o valor das marcas estabelecido pelo modelo da BDO não pode ser considerado como um modelo de *valuation*, ou seja, considerando a venda hipotética da marca de determinado clube para um terceiro. Essa venda é diferente do licenciamento de produtos. É referente à venda definitiva da marca. Para essa situação, os entrevistados da BDO concordam que deve-se considerar o valor do negócio, o valor econômico, que é diferente do potencial comercial abordado pelo modelo de valor das marcas da BDO.

O Valor das Marcas não fornece a análise pronta para os clubes. A BDO oferece consultorias mais aprofundadas ou o próprio clube deve buscar fontes para identificar o que o seu torcedor quer. O Valor das Marcas indica a posição do clube e o potencial que ele pode explorar, mas não de que forma explorar. É o principal estudo da BDO e é considerado o cartão de visitas da empresa.

Como principal implicação e resultado da avaliação de marca Rica coloca o dinheiro. A partir do dinheiro, ele vê a possibilidade da formação do círculo virtuoso, anteriormente apresentado e discutido, mas que ele chama de cadeia: com dinheiro, você faz contratações melhores, o time joga melhor, mais torcedores vão ao estádio, o clube tem mais atrativos e gera novas receitas novamente.

Mas, retomando a questão das particularidades do modelo do futebol brasileiro, Rica pontua outra situação relevante, que ele coloca como “*a grande e principal questão filosófica do futebol brasileiro: o brasileiro não enxerga o futebol como entretenimento. Ele enxerga o*

futebol como uma obrigação: eu tenho que ir domingo assistir; eu tenho que ir no estádio sofrer; eu tenho que pagar a mensalidade; a seleção tem que ganhar... O futebol incomoda o brasileiro ”. Para ele, não é uma situação que agrada e que o brasileiro pensa que vai ao estádio para se divertir, levar a família, ter uma experiência agradável, mesmo que o time saia derrotado. Na verdade, é um transtorno: “ir para o jogo é um transtorno; comprar ingresso é um transtorno; o jogo em si, a qualidade é duvidosa; o ídolo que não joga; o juiz que é ruim; a desconfiança de que o árbitro é safado; que a federação está roubando; de que o seu clube está roubando porque não tem investigação... Não tem nada ali que é sério. Não tem nada ali que é transparente”.

Rica considera que essa “*falta de credibilidade é uma bola de neve*”. O torcedor é incapaz de acreditar no que está consumindo e não tem motivação para gerar dinheiro ali, para melhorar. Por isso, ele acredita que a principal ação dos clubes deve se concentrar em trazer mais dinheiro, mas isso depende da credibilidade dos clubes e de uma conversa com a imprensa. Uma grande crítica dele é em relação à imprensa na forma como ela transmite o futebol para os torcedores após um jogo: 10 minutos falando sobre o jogo e 50 minutos falando sobre outros assuntos, como uma briga que aconteceu durante a disputa. Na visão dele, deveria ser ao contrário: o foco é o jogo e não a briga. Mas considera que a imprensa brasileira tem o hábito de maximizar os problemas e esquecer as qualidades. E essa relação prejudica os dois lados.

Rica faz uma simples comparação: o futebol brasileiro deveria ser tratado como entretenimento, assim como são tratadas as escolas de samba. Os desfiles recebem muitos elogios e há pouco destaque para os problemas encontrados. E isso, na opinião dele, faz com que o espectador saia apenas com a sensação de prazer. Faz com que ele queira voltar a consumir. No futebol, a cada situação que reduz o prazer do espectador, reduz também o dinheiro que ele irá investir.

Nesse ponto Rica destaca o grande diferencial do modelo norte-americano. Para ele, supondo que eles comprassem o Campeonato Brasileiro: uma das primeiras medidas seria proibir as emissoras que transmitem o Campeonato Brasileiro de transmitir o Campeonato Europeu. É uma forma de fechar o mercado e evitar a concorrência. Mas, atualmente, o Brasil faz exatamente o contrário: abre o mercado, traz cada vez mais a concorrência de outros campeonatos e incentiva os torcedores a consumirem o produto de fora. O Rica acha que o erro com o futebol brasileiro é muito grande e vai desde o torcedor, passando pelos jornalistas, até a diretoria do clube e os estatutos. E, por isso, o primeiro grande resultado que

deve ser buscado é o dinheiro, para trazer ídolos e levar a torcida aos estádios. Para ele, os ídolos que motivam o torcedor.

Os resultados das entrevistas em profundidade foram apresentados, aliados à análise de documentos e registros em arquivos. Foi possível analisar os resultados encontrados, relacionando-os com a teoria apresentada para atingir os objetivos estabelecidos no estudo.

Antes de seguir para a análise de resultados, apresenta-se o estudo exploratório complementar, utilizando dados secundários.

4.3. Estudo exploratório complementar – Torcedores e Modelos Práticos de Avaliação de Marca

Como o pilar torcedor tem grande destaque no modelo da BDO e nas entrevistas realizadas, considerou-se importante discutir algumas informações sobre os torcedores dos clubes de futebol, tanto no mercado internacional como brasileiro.

O Quadro 7 a seguir indica o ranking mundial com as 30 maiores torcidas do mundo. Foi desenvolvido pelo Movimento por um Futebol Melhor (2015), que busca tornar os clubes mais fortes por meio de seus sócios-torcedores, além de buscar melhores estruturas para os clubes, revelar e proteger novos atletas talentosos, investir em estádios modernos e fornecer descontos em produtos e serviços para os sócios-torcedores. É o início de uma tentativa para que o tamanho do quadro de sócios seja condizente com o tamanho das torcidas de cada clube brasileiro, conforme muito discutido por Rica durante a entrevista.

Os números das torcidas dos clubes brasileiros foram obtidos pelo “torcedômetro” do Movimento por um Futebol Melhor (2015). Benfica, Bayer de Munique, Arsenal, Real Madrid, Barcelona, Porto e Atlético de Madrid apresentam números das suas torcidas em 2014 e foram respondidas diretamente pelos clubes ao Movimento. Em 2015, o Movimento obteve respostas do Borussia Dortmund, Internazionale, Manchester United, Peñarol, Nacional, San Lorenzo, Estudiantes e Colo-Colo. As informações de River Plate e Newell’s Old Boys foram obtidas pelo balanço dos clubes em 2014. E por fim, a torcida do Boca Juniors foi obtida pelo site oficial do clube em 2015 (LANCEPRESS!, 2015).

Posição	Clube	Nº torcedores
1	Benfica (POR)	270.000
2	Bayern de Munique (ALE)	238.000
3	Arsenal (ING)	225.000
4	Real Madrid (ESP)	206.500
5	Barcelona (ESP)	154.000
6	Internacional (BRA)	136.980
7	Porto (POR)	125.000
8	Borussia Dortmund (ALE)	120.000
9	Palmeiras (BRA)	119.312
10	Internazionale (ITA)	105.919
11	Manchester United (ING)	100.000
12	Boca Juniors (ARG)	100.000
13	Corinthians (BRA)	98.729
14	River Plate (ARG)	97.618
15	Grêmio (BRA)	82.511
16	Peñarol (URU)	77.000
17	Nacional (URU)	76.000
18	Atlético de Madrid (ESP)	73.500
19	Cruzeiro (BRA)	69.811
20	Newell's Old Boys (ARG)	67.407
21	San Lorenzo (ARG)	60.000
22	Santos (BRA)	57.689
23	São Paulo (BRA)	55.681
24	Flamengo (BRA)	43.195
25	Estudiantes (ARG)	43.212
26	Atlético-MG (BRA)	40.833
27	Colo-Colo (CHI)	40.000
28	Fluminense (BRA)	24.625
29	Bahia (BRA)	24.021
30	Sport Recife (BRA)	18.685

Quadro 7 – Ranking mundial do Movimento por um Futebol Melhor
Fonte: LANCEPRESS! (2015).

Para os clubes brasileiros há o Histórico Futebol Melhor (2015), que mantém o histórico de cada um dos clubes. Nele é possível consultar o número de sócios-torcedores dos clubes que participam do movimento. É possível filtrar as buscas por períodos, por regiões, por clubes e, inclusive, verificar quantos torcedores foram incluídos em um determinado dia, mês ou ano. O site disponibiliza índices como: sócios-torcedores/torcedores totais do clube; sócios-torcedores/torcedores fanáticos; arrecadação anual/sócios-torcedores; arrecadação anual/torcedores; e arrecadação anual/torcedores fanáticos. E, por fim, é possível verificar as projeções dos torcedores para o final do ano, assim como a estimativa das receitas, verificar recordes de novos sócios-torcedores e simular a renda com arrecadação nos estádios de alguns clubes. O Quadro 8 a seguir indica a posição de cada um dos clubes no ranking de Valor das

Marcas da BDO e faz uma comparação com a posição em relação ao tamanho da torcida. É importante considerar que nem todos os sócios-torcedores do clube estão cadastrados no Movimento por um Futebol Melhor (2015). Estes, portanto, não fazem parte dos números apresentados.

Posição BDO	Clube	Posição Torcedômetro	Sócio-torcedores (nº)
1	Corinthians	3	109.703
2	Flamengo	8	52.917
3	São Paulo	7	56.370
4	Palmeiras	2	122.194
5	Grêmio	4	82.954
6	Internacional	1	136.980
7	Santos	6	57.689
8	Cruzeiro	5	70.206
9	Atlético MG	9	40.833
10	Vasco	13	16.563
11	Fluminense	10	25.020
12	Botafogo	14	13.468
13	Coritiba	-	-
14	Atlético PR	-	-
15	Bahia	11	24.021
16	Vitória	18 (21)*	8.096
17	Sport	12	23.277
18	Portuguesa	21 (29)*	3.437
19	Goiás	23 (42)*	892
20	Náutico	20 (28)*	3.523
21	Figueirense	-	-
22	Avaí	17 (20)*	8.299
23	Ponte Preta	15	10.661
24	Criciúma	-	-
25	Santa Cruz	-	-
26	Atlético GO	-	-
27	Guarani	22 (30)*	3.054
28	Paraná	-	-
29	Ceará	16 (17)*	10.155
30	Fortaleza	19 (24)*	5.557

* Os () indicam a posição efetiva no Torcedômetro. Fora dos () está a posição entre os clubes que estão no Valor das Marcas da BDO. Alguns clubes estão no Torcedômetro mas não estão no valor das Marcas.

Quadro 8 – Torcedômetro

Fonte: Histórico Futebol Melhor (2015).

A comparação chama a atenção porque muitos clubes que estão no Valor das Marcas da BDO não possuem nenhum sócio-torcedor registrado no Torcedômetro: Coritiba, Atlético-PR, Figueirense, Criciúma, Santa Cruz, Atlético-GO e Paraná. Isso pode ser justificado porque, conforme a BDO relatou, nos últimos anos, alguns clubes procuraram a empresa para fazer parte do Valor das Marcas. A partir de então, é possível considerar que, não necessariamente, os clubes possuem representatividade suficiente para fazer parte do ranking, principalmente considerando a questão do torcedor.

Além disso, é possível verificar diferenças significativas: o Flamengo é o segundo em valor de marca, mas apenas o oitavo em número de sócios-torcedores; o São Paulo é o terceiro em valor de marca e o sétimo em sócios; inversamente, o Internacional é o sexto em valor de marca e o primeiro em sócios-torcedores, fato que reforça o investimento no programa de sócios-torcedores relatado nas entrevistas. O Bahia e o Sport são outros dois clubes para destaque: ocupam, respectivamente, a 15^a e a 17^a posição no valor das marcas e a 11^a e a 12^a em números de sócios torcedores.

Apresentadas algumas informações complementares sobre os torcedores, como forma de complementar o modelo prático da BDO, outros três modelos práticos serão apresentados e analisados – Forbes, Deloitte Football Money e Brand Finance. São utilizados no mercado internacional e também contribuíram para a elaboração do *guideline*.

4.3.1. Forbes

Citado por Amir Somoggi, um dos entrevistados, considerou-se importante contextualizar como é desenvolvida a avaliação do valor da marca dos clubes de futebol pela Forbes. A Forbes divulga anualmente o ranking das 50 equipes esportivas mais valiosas (“*The World’s 50 Most Valuable Sports Teams*”). O último ranking divulgado, em junho de 2014, é baseado no *valuation* das equipes esportivas da NFL²⁷, NHL²⁸, NBA²⁹, MLB³⁰, do futebol mundial e da Nascar³¹ no ano de 2013. A metodologia utiliza os valores de cada equipe considerada como uma empresa, fazendo a soma do capital próprio com a dívida ativa,

²⁷ National Football League: Liga Nacional de Futebol Americano.

²⁸ National Hockey League: Liga Nacional de Hockey.

²⁹ National Basketball League: Liga Nacional de Basquete.

³⁰ Major League Baseball: Liga Principal de Beisebol.

³¹ National Association for Stock Car Auto Racing: Associação Nacional Automobilística de Stock Car.

baseadas nas atuais negociações do clube, exceto quando há negociações pendentes (BADENHAUSEN, 2014).

A Forbes também divulga o ranking específico dos clubes de futebol. Ozanian (2013) coloca que o sucesso para os clubes de futebol mais valiosos do mundo significa transformar as vitórias em campo em dinheiro banco. E é nesta principal questão, de rentabilidade e crescimento monetário, que a Forbes focaliza sua avaliação para indicar o valor da marca dos clubes de futebol. Ela é feita uma vez por ano, desde 2004, indicando os 20 clubes mais valiosos do mundo.

De acordo com Badenhausen (2014) influenciam essa conta as receitas como premiação em campeonatos, receitas comerciais de patrocínios, venda dos direitos de transmissão, venda de ingressos nos estádios e as receitas das lojas licenciadas. Além disso, investimentos nos estádios e popularidade nas mídias sociais também são influenciadores.

De forma mais detalhada, Ozanian (2013) explica que uma das variáveis consideradas é o lucro operacional. É o lucro antes de juros, impostos, depreciação, amortização e negociação de jogadores. Considera-se também a receita obtida pelos clubes, que envolve premiações em dinheiro do campeonatos; jogadores que se tornam marcas globais e trazem receitas para o clube. Além de grandes contratos de patrocínios e *naming rights*; investimentos de terceiros; e ações negociadas em bolsas de valores. Os dois últimos ainda não estão presentes na realidade dos clubes brasileiros.

Ozanian (2013) destaca que 2013 foi o primeiro ano que incluiu a participação de um clube brasileiro no ranking, o Corinthians. Ele coloca que o clube foi muito criativo ao capitalizar sua marca e popularizar outros esportes além do futebol. Além de ações como o lançamento da TV Corinthians; o patrocínio do lutador de MMA Anderson Silva; e o grande contrato de patrocínio fechado com a Caixa Econômica Federal. Coloca, também, que a Copa do Mundo de 2014 levou maiores atenções ao futebol brasileiro.

Por fim, Ozanian (2013) coloca que os valores corporativos (patrimônio líquido e dívidas) considerados pela Forbes são baseados em múltiplos das receitas que os times recebem de direitos de transmissão das emissoras de televisão, assentos *premium*, meios de comunicação, licenciamento, produtos e concessões.

Assim como o modelo da Forbes, o modelo da Deloitte é exclusivamente financeiro e suas características são apresentadas a seguir.

4.3.2. *Deloitte Football Money League*

O Deloitte Football Money League foi identificado no programa Arena Sportv³², que é apresentado com maiores detalhes na análise de resultados. É outra avaliação de marca desenvolvida para os clubes de futebol. A Deloitte possui um setor exclusivo de esportes, que atua em todo o mundo mas, principalmente, na Europa e no Reino Unido. Há mais de 20 anos trabalha em larga escala com organizações esportivas. A área de esportes, denominada Sports Business Group fornece consultorias e serviços de finanças corporativas, como: planejamento de negócios; aumento da receita e controle de custos; análise do mercado e benchmarking; revisão estratégica; estudos de impacto econômico; desenvolvimento local de esportes; regulamentação em esportes; consultoria financeira; serviços de melhoria e reestruturação de negócio; serviços forenses e de litígios; projetos e programação da gestão; estudos de viabilidade; projetos de avaliação; monitoramento bancário; consultoria na gestão de custos; planejamento e desenvolvimento e taxas de negócios, além de auditoria e consultoria tributária (DELOITTE, 2015).

De acordo com Deloitte (2015) há diversas métricas, financeiras ou não, que podem ser utilizadas comparar os clubes de futebol como: comparecimento da torcida nos estádios, base mundial de torcedores, audiência dos jogos na televisão e sucesso dentro de campo. O Deloitte Football Money League tem como foco para ranquear os clubes a capacidade de geração de receitas dos clubes nos dias de jogos.

Para elaborar o seu modelo, a Deloitte (2015) utiliza a receita total da temporada de 2013/14 extraída das demonstrações financeiras anuais auditadas de cada clube, ou diretamente informadas por cada clube. As receitas excluem a transferência de jogadores e impostos sobre essas vendas. Com base nas informações disponibilizadas, a Deloitte (2015) divide as receitas em três categorias: no dia do jogo, transmissões na TV e fontes comerciais. Como os clubes não são completamente consistentes entre si na forma de classificar as receitas, em alguns casos, a Deloitte (2015) faz ajustes de reclassificação dos valores divulgados, para que a comparação seja mais efetiva e significativa em termos de resultados financeiros.

³² Programa diário que era exibido pelo canal fechado SporTV. Teve sua última exibição no dia 13 mar. 2015. Disponível em: <<http://uolesportvetv.blogosfera.uol.com.br/2015/03/13/ultimo-arena-sportv-evita-tom-saudosista-e-foca-exclusiva-com-fred/>>. Acesso em: 19 maio 2015.

A maior parte das receitas dos dias de jogos tem origem na bilheteria, incluindo ingressos e hospitalidade empresarial. Como apenas clubes europeus são avaliados, os direitos de transmissão envolvem os campeonatos locais dentro de cada país, além das competições europeias. As fontes comerciais envolvem patrocínio, merchandising e outras operações comerciais. Para uma análise mais detalhada da geração das receitas, a Deloitte (2015) considera que seria necessário obter informações que não estão disponíveis ao público em geral.

De acordo com a Deloitte (2015) podem surgir algumas diferenças entre os clubes ao longo do tempo, devido a diferentes acordos comerciais e a forma como cada transação é registrada nas demonstrações financeiras. É importante destacar que, assim como a BDO, a Deloitte (2015) não faz verificações e auditorias em cima das demonstrações já auditadas e das informações fornecidas pelos clubes. Todos os valores são demonstrados em euros, para fins de comparação entre os clubes. Além disso, dados comparativos são extraídos de edições anteriores do Deloitte Football Money League, assim como de outras demonstrações financeiras relevantes e fontes diretas.

Por fim, a Deloitte (2015) considera que há muitas formas de avaliar a riqueza relativa ou o valor dos clubes de futebol. Eles, inclusive, desenvolveram um modelo de fluxo de caixa futuros esperados, como forma de auxiliar potenciais investidores ou vendedores. No entanto, para o modelo de avaliação dos clubes de futebol, não há informações públicas suficientes para isso. Assim, utilizam a receita é a medida mais facilmente disponível e comparável para obter a riqueza financeira de um clube.

O item a seguir, apresenta o último modelo internacional analisado. A Brand Finance, ao contrário da Forbes e da Deloitte, integra as perspectivas financeira e do consumidor, assim como a BDO.

4.3.3. *Brand Finance*

A avaliação de marca da Brand Finance, assim como da Forbes, foi identificada na entrevista com Amir Somoggi. De acordo com David Haigh, CEO da Brand Finance, é cada vez mais importante que os clubes de futebol, independente do tamanho, reconheçam o valor da sua marca. Para ele, com o aumento dos salários pressionando de um lado e o fair play

financeiro do outro, a maximização das receitas é fundamental e a alavancagem do valor da marca é um fator chave para atingi-la (BRAND FINANCE, 2014).

De acordo com a Brand Finance (2014), a contabilidade financeira e a padronização dos relatórios exigem que haja uma clara definição em relação à propriedade intelectual que está inclusa na definição de marca. Em sua metodologia, define marca como a marca registrada e a propriedade intelectual associada, incluindo a marca nominativa e a iconografia da marca registrada.

Especificamente no caso dos clubes de futebol, ao falar sobre o valor da marca, a Brand Finance (2014) ilustra que os clubes são construídos por uma combinação de ativos fixos tangíveis (estádios e treinamento em campo) e intangíveis (negociação de jogadores) com o valor da marca. Quando são internamente desenvolvidos, jogadores e clientes fazem a diferença para fornecer esse valor combinado dos clubes.

Para desenvolver sua metodologia, a Brand Finance (2015) considera a marca como a marca registrada e a propriedade intelectual associada, e calcula o valor utilizado o método *Royalty Relief*. Essa abordagem assume que a empresa não é dona da marca e deve licenciá-la a uma terceira parte hipotética, como se fosse vendê-la. Assim, a metodologia determina quanto a marca irá custar em caso desse licenciamento acontecer. É chamado de *Royalty Relief* (ao pé da letra, Alívio da Realeza) porque quando uma empresa possui a sua marca, ela não precisa, ou seja, é “aliviada” de pagar a taxa de *royalty*³³, a “realeza”, para sua utilização.

Esse método é utilizado pela Brand Finance por três razões principais:

1. É o método mais reconhecido por autoridades técnicas mundiais para determinar o valor justo da marca. Favorece contadores, usuários fiscais e legais porque o valor da marca é calculado como referência comparativa para transações com uma terceira parte.
2. O método retoma e relaciona a realidade comercial das marcas e a capacidade de ter o valor *premium*, diferencial, quando comparada ao um mesmo produto, mas que não possui a marca.
3. Pode ser realizada com base nas informações financeiras disponíveis ao público em geral.

De acordo com Brand Finance (2015), o *Royalty Relief* determina as receitas previstas de acordo com tendências históricas que permitem estimativas de crescimento de mercado,

³³ De acordo com o dicionário Michaelis Online, *Royalty* é (*ingl* *róialti*) *sm* (*ingl*) Comissão entre proprietário e usuário de uma patente industrial ou marca de fantasia, ou entre o editor e autor de um livro. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=royalty>>. Acesso em 24 mar. 2015.

forças competitivas, projeções de analistas e previsões da empresa. A Figura 9 a seguir determina como o modelo é estruturado.

Figura 9 – Avaliação de Marca: Resumo da abordagem *Royalty Relief*
 Fonte: Adaptado de Brand Finance (2014, p. 25).

Calcula-se a força da marca, em uma escala de 0 a 100, pelo Índice de Força da Marca da Brand Finance (*Brand Strenght Index* - BSI), que analisa a força, o risco e o potencial futuro de uma marca em relação aos seus concorrentes. Fatores tradicionalmente reconhecidos para a avaliação de marca são utilizados, tais como lealdade e identidade visual; além de fatores específicos do futebol, como tradição, qualidade do estádio, desempenho em campo e *fair play* financeiro. O Quadro 9 a seguir indica os fatores que compõe o BSI.

Estabelece-se uma taxa de *royalties*, pela revisão de acordos de licenciamento similares, além da análise das margens e dos direcionadores do valor da marca, buscando

estabelecer um intervalo da taxa de *royalty* adequada para o setor e para o fluxo de receitas. Então, aplica-se a pontuação BSI para encontrar a taxa correta de *royalty* para cada marca, de acordo com o intervalo estabelecido. Por exemplo, se o intervalo da taxa de royalties é de 1% a 5% e a marca tem um BSI de 75 em 100, a taxa de *royalty* apropriada será de 4%.

	Medida	Stakeholder	Atributo
Índice de Força da Marca (BSI)	Suporte da Marca		Identidade Visual
			Reputação Online
			Mídia Social
			Pontuação do Gestor
			Maturidade do sistema
	Brand Equity		Função
			Emoção
			Conduta
			Lealdade
	Desempenho da Marca	Cliente	Receitas
			Crescimento das Receitas
			Resultado líquido
			Receitas Comerciais
			Posição na Liga
			Títulos na Liga
Vitórias na UCL ³⁴			
Coefficiente UEFA 5Y			
Performance da equipe (Kickdex)			
Valor da equipe (Kickdex)			
Maior transferência de atleta (venda)			
Maior transferência de atleta (compra)			
Capacidade de utilização do estádio			
Frequência nos estádios			
Preço do ingresso			
Opinião do Stakeholder			Pessoal
	Financeiro	Cobertura do salário	
	Externo	Posição em relação ao Fair Play	
		Qualidade do estádio	

Quadro 9 – BSI

Fonte: Adaptado de Brand Finance (2014, p. 24)

Determina-se a taxa de desconto, que permite calcular o valor presente líquido (VPL) dos ganhos futuros da marca, trazendo assim, os benefícios futuros para o prazo atual, hoje.

E, por fim, calcula-se a avaliação marca: os passos de 1 a 3 são reunidos para determinar o VPL dos *royalties* após os impostos, que é o valor da marca.

Todos os valores de marca apresentados no relatório de 2014 da Brand Finance foram finalizados em 25 de maio de 2014 e estão em dólares, para facilitar a comparação entre

³⁴ UEFA Champions League, Liga dos Campeões do futebol Europeu.

clubes de diferentes países e marcas de outros setores. A valorização da libra e do euro frente ao dólar favoreceu o valor das marcas dos clubes em 2014.

A pontuação de cada marca, obtida pelo BSI, é convertida em uma Classificação de Marca, que é em um código de letras em uma escala que varia de AAA+ a D. Conceitualmente, é semelhante à classificação de crédito, que atua como uma abreviação para a força da marca (BRAND FINANCE, 2015):

- AAA+: extremamente forte
- AA: muito forte
- A: forte
- BBB-B: mediana
- CCC-C: fraca
- DDD-D: deficiente

A Brand Finance elabora o valor das marcas compilando dados de diversas fontes publicamente disponíveis, tais como *Deloitte Football Money League Report*, *Bloomberg*, relatórios anuais e comunicados da imprensa individuais de cada um dos clubes e sites como o *transfermrkt.co.uk*, além de pesquisas próprias da Brand Finance ou de parceiros como uma empresa chamada Kickdex. A parceria com a Kickdex busca melhorar o desempenho para alimentação de dados no BSI, índice para o cálculo do valor das marcas no *Brand Finance Football 50* (BRAND FINANCE, 2014).

A Kickdex é especializada em medir objetivamente o jogador e o desempenho da equipe em campo. O algoritmo desenvolvido de forma inteligente pela empresa processa cada evento que ocorre em campo com a integração da teoria, de modelos probabilísticos e de eventos em cadeia, além de outros elementos fundamentais para atribuir pontuações para cada jogador em tempo real.

Conforme demonstrado, a taxa da performance global é apresentada em uma escala de 0 a 100 e é influenciada, primeiramente, pelo desempenho no campeonato nacional de cada equipe e pelo desempenho nos campeonatos continentais e intercontinentais. O desempenho em temporadas anteriores também tem uma influência na classificação atual do valor das marcas dos clubes.

Dados publicamente disponíveis do ranking dos clubes, incluindo o coeficiente da UEFA e a seleção de outras fontes bem conceituadas, são adicionados aos resultados para promover um nível adicional de validação.

Os melhores 25 jogadores de todos os clubes foram identificados e agregados, para calcular um valor total da equipe. A performance na temporada de cada jogador, a posição e a idade são incorporadas no modelo para avaliar cada jogador, com uma validação adicional fornecida pelo site transfermarkt.co.uk.

Finalizada a discussão com as informações consideradas importantes para o estudo exploratório complementar, a análise dos resultados é apresentada a seguir, seguindo a ordem dos objetivos estabelecidos no estudo, até a sugestão do *guideline* para o *brand equity* integrado dos clubes de futebol brasileiros.

5. Análise dos resultados

Nesta etapa do trabalho, são feitas as análises dos resultados obtidos com as entrevistas em profundidade, registros em arquivos e documentos. A análise dos modelos teóricos de *brand equity* e a aplicação das variáveis no mercado do futebol foi apresentada nos Quadros 1 e 2, respectivamente, e auxiliou no estabelecimento do *guideline* apresentado ao final desta análise.

O modelo de avaliação de marca dos clubes de futebol desenvolvido pela BDO, conforme já discutido, foi selecionado por ser o único anualmente divulgado no mercado brasileiro, com a análise dos principais clubes do Brasil. Analisando o Quadro 6 foi possível constatar que ele aborda as duas perspectivas – financeira e do consumidor. Tal fato merece destaque, pois, conforme defendido por Louro (2000), é fundamental o estabelecimento de um modelo consensual e integrador. E, especificamente no mercado esportivo, Athanasopoulou, Kalogeropoulou e Douvis (2013), assim como Melo Neto (1998), também discutem fatores que demonstram a importância da integração. No entanto, ainda não está completamente adequado aos modelos teóricos aqui estudados e sintetizados no Quadro 1.

Outro ponto de destaque é que os três pilares do modelo da BDO – torcida, mercado e receitas – podem ser comparados às categorias do modelo de Louro (2000) – medidas diretas, medidas indiretas de *input* e medidas indiretas de *output*. Também é possível compará-los aos fatores de força da marca do modelo de Motameni e Shahroli (1998): a torcida é referente ao potencial da base dos clientes; o mercado tem características do potencial global e do potencial competitivo; e, por fim, as receitas são equivalentes ao potencial financeiro.

Conforme discutido, principal pilar do modelo da BDO é o torcedor. Os entrevistados consideram que nele está concentrado o maior valor da marca. Além disso, é intimamente relacionado aos outros dois pilares: receita e mercado. O potencial da base de clientes, relacionado aos torcedores, também apresenta grande destaque na síntese apresentada no Quadro 2. E é discutido por diversos autores estudados (AIDAR; FAULIN, 2013; ARIGIL; PENNAZIO, 2011; BISCAIA et al., 2013; BRUNORO; AFIF, 1997; DUBAL, 2010; FERNANDES, 2013; GLADDEN; FUNK, 2002; GLADDEN; MILNE; SUTTON, 1998; MELO NETO, 1998; RIBEIRO; URRUTIA, 2011; ROSS, 2006; SORIANO, 2010).

As maiores diferenças entre o modelo da BDO, apresentado no Quadro 6, e a síntese estabelecida para o mercado do futebol, apresentada no Quadro 2 são referentes às variáveis e indicadores. Apenas a variável da receita operacional, que pode ser considerada equivalente à

variável de valor oferecido, apresenta uma quantidade significativa de indicadores. O mapeamento do torcedor apresenta indicadores que podem ser relacionados à fidelidade, apresentada na síntese do Quadro 2, mas as variáveis de consciência, associações, qualidade percebida, imagem e ativos não foram identificadas. O pilar mercado não pode ser comparado à síntese estabelecida no Quadro 2. Além de serem poucas as variáveis abordadas, faltaram informações de como as variáveis são obtidas e analisadas. O *guideline* apresentado ao final desta análise apresenta sugestões para o modelo de *brand equity* dos clubes de futebol e podem ser utilizadas para complementar o modelo da BDO.

Conforme foi possível observar, o modelo da Forbes é exclusivamente financeiro. Ele não compactua com a integração de perspectivas financeiras e do consumidor, conforme defendido por Athanasopoulou, Kalogeropoulou e Douvis (2013), Louro (2000) e Melo Neto (1998). Tem uma visão semelhante à Baroncelli e Lago (2006) ou Shocker e Weitz (1988), que abordam, exclusivamente, o valor financeiro das marcas, sendo o primeiro, especificamente dentro do setor esportivo.

Tanto o modelo da Deloitte quanto da Forbes, têm as receitas como foco. As receitas são também o pilar mais forte dentro do modelo da BDO. Isso pode se justificar pelo fato de serem as informações mais facilmente obtidas. Tanto os dois entrevistados na BDO, quanto Jorge Avancini, comentaram a obrigatoriedade dos clubes divulgarem seus balanços financeiros. Isso faz com que as informações das receitas estejam disponíveis. No Brasil, apesar da divulgação ainda não ser satisfatória, já acontece. Todas as entrevistas demonstraram que os clubes europeus são mais organizados em quesitos como esse, que envolvem a profissionalização da gestão. Além disso, diversos autores (AIDAR; FAULIN, 2013; BLUMENSCHIN, 2013; BOONE; KOCHUNNY; WILKINS, 1995; REIS et al., 2014; SORIANO, 2010) discutem as receitas como fator fundamental para os clubes de futebol. É sempre importante buscar novas fontes de receitas, elas podem valorizar a marca dos clubes e tirar a dependência das vitórias em campo. Um orçamento equilibrado também é sinal de qualidade da gestão.

Conforme foi possível observar, o modelo da Brand Finance é bem mais completo que o da BDO. O BSI deixa bem claro que são utilizados tanto indicadores financeiros quando do consumidor, realmente integrando as duas perspectivas, conforme defendem Athanasopoulou, Kalogeropoulou e Douvis (2013), Louro (2000) e Melo Neto (1998).

No entanto, a separação do modelo é diferente do que foi proposto por Louro (2000) e Motameni e Shahroli (1998), conforme estabelecido nos Quadros 1 e 2. O BSI separa os indicadores, chamados de atributos, de acordo com os *stakeholders* aos quais estão

relacionados. O desempenho da marca é relacionado ao cliente e nele estão medidas financeiras, incluindo as receitas. Outro ponto de destaque é a separação das variáveis, chamadas de medidas. No *guideline* proposto, o suporte da marca do BSI complementa o suporte da marca do Quadro 2. O *brand equity* do BSI pode ser relacionado ao potencial da base de clientes da síntese do Quadro 2. O potencial global e competitivo apresentados na síntese pode ser complementado pela opinião do *stakeholder*, indicada no BSI. Por fim, é importante destacar que o modelo inclui as receitas previstas. Indicando que o planejamento futuro dos clubes é considerado. O planejamento é fundamental e, inclusive, é defendido por Soriano (2010) e por Jorge Avancini, um dos entrevistados.

Antes de finalizar a análise de resultados, com a apresentação do *guideline* sugerido para o *brand equity* dos clubes de futebol, discute-se a importância e as implicações gerenciais e de marketing que o *brand equity* provoca no mercado do futebol.

5.1. Importância e implicações gerenciais e de marketing do *brand equity*

Além da análise das entrevistas, esta fase da análise dos resultados acrescentou o conteúdo do programa esportivo Arena SporTV, exibido em 24 de setembro de 2014. Os vídeos do programa foram analisados quando ainda estavam disponíveis. Em uma nova consulta, verificou-se que foram excluídos. No entanto, algumas reportagens apresentam o seu conteúdo³⁵. O programa teve como tema o valor da camisa dos clubes de futebol brasileiros.

A discussão analisou quanto os patrocinadores estavam dispostos a pagar para estampar a sua marca na camisa de determinado clube. O então diretor de marketing do São Paulo, Ruy Barbosa³⁶, citou a extrema importância da proximidade entre o departamento de marketing e o departamento de comunicação para a relação com os patrocinadores. Além

³⁵ SPORTV. Disponível em:

<<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2014/09/o-que-torna-camisa-de-um-clube-mais-valorizada-vota-na-enquete.html>>;

<<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2014/09/diretor-acha-que-bahia-tera-certidoes-para-acordo-com-estatal-ate-dezembro.html>>;

<<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2014/09/diretor-de-marketing-do-sao-paulo-quer-o-torcedor-como-patrocinador.html>>;

<<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2014/09/roseberg-corneta-vila-belmiro-e-diz-que-arena-tem-de-dar-receita-ao-clube.html>>. Acesso em: 19 maio 2015.

³⁶ No dia 08 abr. 2015, Vinícius Pinotti foi anunciado como novo Diretor de Marketing do clube. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/2015/04/financiador-de-centurion-vira-diretor-de-marketing-e-promete-reformulacao.html>>. Acesso em: 19 maio 2015.

disso, também destacou a necessidade de um departamento comercial, para auxiliar na venda de camisas e fortalecer os relacionamentos entre clubes, torcedores e patrocinadores. O que reforça a necessidade de comunicação entre as áreas, destacada por Soriano (2010) e pelos dois entrevistados da BDO. Sem a comunicação, o valor da marca dificilmente será trabalhado. Para obter bons resultados com a sua marca, os clubes devem se comunicar internamente.

Para Barbosa, a falta de patrocínio seria o mundo ideal no futebol brasileiro, considerando que as camisas seriam “limpas” e os clubes dependeriam apenas de seus torcedores. Mas isso não acontece. Na verdade, a falta de patrocínio é o “pesadelo” dos clubes, pois eles dependem das grandes receitas geradas por eles. Neste ponto, destaca-se a importância da busca de novas fontes de receitas, defendidas por Aidar e Faulin (2013), Arigil e Pennazio (2011), Blumenschein (2013), Fernandes (2013) e Soriano (2010). O valor da marca dos clubes é um fator fundamental, que pode auxiliar na atração de novas fontes de receitas. Barbosa relatou que a maior parte das receitas do São Paulo vem de patrocínio, direitos de transmissão, venda de produtos e ingressos. Os grandes valores de patrocínios, acima de R\$ 50 milhões, dificilmente são obtidos por outras empresas que não as grandes estatais. Como uma saída, ele enxerga a criação de pacotes menores para oferecer aos patrocinadores, considerando também os patrocínios além da camisa.

De forma semelhante, Pablo Ramos³⁷, a época Diretor de Negócios do Bahia, relatou que uma forma de reduzir a dependência dos grandes contratos de patrocínio e direitos de transmissão pode ser o aumento de produtos licenciados dos clubes. Assim, o clube permite a penetração da marca, além disso, considera que é uma forma de expor e ativar a marca. A exposição aliada à ativação traz valor agregado, mas para isso, considera também que é fundamental o engajamento da torcida.

O diretor de marketing do São Paulo considera que conhecer bem a torcida, tratar bem o torcedor e se comunicar bem com ele valoriza a camisa do clube e, consequentemente, a sua marca. Isso porque esse potencial do torcedor pode ser transmitido para o patrocinador, valorizando a camisa em termos de valores dos patrocínios. Aqui se destaca importância do fator torcedor dentro dos modelos de *brand equity* e os resultados que ele pode trazer. A BDO e da Brand Finance apresentam o torcedor com grande participação dentro do modelo, assim como os autores estudados (AIDAR; FAULIN, 2013; ARIGIL; PENNAZIO, 2011; BISCAIA et al., 2013; BRUNORO; AFIF, 1997; DUBAL, 2010; FERNANDES, 2013; GLADDEN;

³⁷ Pablo Ramos foi desligado da diretoria do Bahia no dia 06 de fev. 2015. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/noticia/482271_ex-diretor-de-futebol-e-de-negocios-pablo-ramos-e-demitido-do-bahia>. Acesso em: 19 maio 2015.

FUNK, 2002; GLADDEN; MILNE; SUTTON, 1998; MELO NETO, 1998; RIBEIRO; URRUTIA, 2011; ROSS, 2006; SORIANO, 2010).

Para Barbosa, o grande patrocinador dos clubes deveria ser o torcedor. Na época do programa, conforme relatado pelo antigo diretor, o São Paulo tinha 18 milhões de torcedores e destes, apenas 40 mil eram sócios-torcedores pagantes. Este número é pequeno dentro do que poderia ser. É exatamente o que relata Rica, durante a entrevista. Os clubes precisam verificar o porquê isso acontece. Se é pela realidade do torcedor, que não pode pagar, ou se há falta de comunicação, para que o torcedor acredite na gestão do clube e enxergue que vale a pena apostar nele. Na Europa, os torcedores são os principais patrocinadores dos clubes e fazem compras contínuas. Para Barbosa, o torcedor precisa *“acreditar que aquele dirigente vai usar a contribuição dele para trazer o clube para o primeiro plano. É essa relação entre torcida e dirigente no campo da boa gestão”*.

Contribuindo para essa afirmação, o consultor de marketing esportivo Fábio Wolf, também presente no programa, considera que a boa gestão é um diferencial para valorizar a camisa do time. Complementarmente, ele coloca que o mercado publicitário busca profissionalismo e seriedade ao patrocinar determinado clube. Ele precisa confiar na sua escolha. Da mesma forma que os autores e Aidar e Faulin (2013), Machado (2006) e Soriano (2010) defendem que a gestão profissional dentro dos clubes é fundamental para garantir o sucesso da marca. Diferente de Jorge Avancini, o entrevistado Rica não considera que os clubes de futebol brasileiros podem chegar ao modelo de gestão dos europeus. Para ele, são modelos muito diferentes, mas acredita que é necessário buscar um modelo que se adapte às características dos clubes brasileiros e melhore a qualidade do futebol.

Luis Paulo Rosenberg, ex-diretor de marketing do Corinthians, e à época do programa vice-presidente afastado do cargo, também considera que o principal fator que valoriza a camisa do clube é a gestão. No entanto, relata que existem alguns fatores específicos, dependendo do momento de cada clube. Como exemplo, cita o Santos que, muitas vezes, depende de títulos para conquistar seus torcedores e valorizar a marca da sua camisa. Para ele, o tamanho da torcida também cria uma vantagem para os times grandes. No entanto, o Atlético Paranaense é citado como um clube pequeno, bem gerido e que consegue extrair máximo potencial dentro do possível, assim como foi apresentado pelo entrevistados da BDO.

Nas principais fontes de receitas, Rosenberg também considera que cada clube possui uma fonte principal. O Corinthians, que possui um novo estádio, deve manter seu foco nas receitas vindas dele. O Santos, por outro lado, tem o foco na venda de atletas.

Para Rosenberg, o marketing já é uma commodity dentro do mercado esportivo. Atualmente, considera que o diferencial é o *branding*. Deve-se ter cuidado com a marca a marca em todos os aspectos: preocupação social, postura global da gestão, postura de todos que trabalham no clube, a etc. Ele destaca que a internet modificou a interação que ocorre entre consumidores, e entre consumidores e empresas. Por isso, o zelo com a marca deve ser cada vez maior. Exemplifica que “*a camisa do Corinthians é o outdoor eletrônico mais poderoso da Globo. Mas se aparece em uma briga, não há benefício de publicidade que vale a deterioração da imagem*”. O mesmo foi discutido na entrevista com Avancini.

Em relação ao torcedor, Luis Paulo Rosenberg considera que o clube deve procurar conhecer o perfil deste consumidor. Deve detectar o que ele deseja e fazer levantamentos detalhados de perfil. Para assim, identificar as necessidades em termos de produtos em geral. Essa identificação, fornecendo a inovação e o diferencial que o consumidor busca é amplamente discutida por Soriano (2010).

Por fim, Rosenberg relata que o desempenho do time em campo afeta diretamente o marketing e a compra de produtos por parte dos torcedores. Ele faz uma comparação com as empresas comuns, que buscam obter lucro com a venda de seus produtos/serviços. Os clubes de futebol devem atender aos sócios do clube social, oferecendo a infraestrutura desejada; aos torcedores que frequentam os jogos nos estádios e desejam ingressos baratos; e, por fim, atender a todos os 30 milhões de torcedores, que querem títulos. Esta situação apresenta exatamente o que foi discutido com os entrevistados da BDO, ao relatarem os diferentes públicos dos clubes que influenciam nas decisões do clube. Rosenberg completa que, se há redução do valor do ingresso para favorecer aos que vão aos jogos, há prejuízo para os 30 milhões que querem ganhar títulos. Os títulos dependem de recursos para contratar jogadores e movimentar o círculo virtuoso do futebol, defendido por Aidar e Faulin (2013), Baroncelli e Lago (2006) e Soriano (2010). As grandes questões devem ser: Quem priorizar? Como selecionar o que é mais importante para o clube?

De forma mais prática, Pedro considera que a preocupação com o *brand equity*, ou seja, com a ativação da marca dos clubes de futebol deve ser mercadologicamente utilizada. Dessa forma, os clubes podem desenvolver planejamentos mais adequados para suas ações. Além disso, acredita que traz aumentos no número de torcedores e sócios-torcedores, melhorias na gestão. A valorização da marca tem relação diretamente proporcional aos patrocínios e às vendas de camisas e de produtos licenciados.

Jorge considera que os clubes devem saber utilizar os números apresentados nos relatórios de avaliação da marca. Interpretando-os corretamente, os clubes podem obter

vantagens no mercado, traçar melhores estratégias de gestão, corrigir erros e atrair novos torcedores, mas para que isso seja possível, é necessário que haja alinhamento prévio entre o planejamento do clube e o formato da avaliação da marca. Além disso, o entrevistado considera que a marca deve se adequar às condições e necessidades do mercado alvo e buscar exposição no mercado mundial, para sua valorização.

Para Amir, a valorização da marca reduz a dependência das vitórias em campo, assim como defendem Rein, Kotler e Shields (2008). Além disso, faz com que o clube se torne uma marca singular, que atrai a mídia, os patrocinadores, os torcedores e, conseqüentemente, as receitas.

Rica retoma a ideia do círculo virtuoso defendido por Aidar e Faulin (2013), Baroncelli e Lago (2006) e Soriano (2010), ao dizer que as marcas dos clubes, ao se valorizarem, devem ser capazes de gerar dinheiro para movimentar o mercado, gerar credibilidade aos clubes e demonstrar a visão do futebol como entretenimento, retomando o que dizem Fernandes (2013) e Soriano (2010).

Por fim, o indicador do custo do futebol apresentado por Pedro e Victor, é uma forma de verificar a qualidade da gestão e da comunicação interna do clube. Pode indicar se há planejamento e se está sendo cumprido. A marca tem participação, pois conforme amplamente discutido, a valorização da marca pode trazer maiores receitas para os clubes.

Após analisar os modelos teóricos de *brand equity* e verificar a aplicação das variáveis no mercado do futebol, Quadros 1 e 2, respectivamente; analisar os modelos práticos de *brand equity* utilizados no mercado do futebol – BDO, Forbes, Deloitte e Brand Finance; verificar a integração financeira e do consumidor do *brand equity* no mercado do futebol, por meio do modelo de avaliação de marca da BDO, Quadro 6; avaliar a importância e as implicações gerenciais e de marketing do *brand equity* no mercado do futebol aqui apresentados, o último tópico da análise de resultados sugere o *guideline* para a elaboração do *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros. E é apresentado a seguir.

5.2. Guideline para o *brand equity* do futebol

A base para o estabelecimento deste *guideline* foram os Quadros 1 e 2, desenvolvidos por meio do referencial teórico; os dados obtidos com a pesquisa exploratória; entrevistas em

profundidade; e pela análises dos resultados. São expostas as variáveis e indicadores considerados importantes para estabelecer o *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros.

É importante destacar que ainda não é um modelo a ser seguido. Para isso, é necessário aumentar o escopo da pesquisa. Principalmente com a participação de um maior número de *stakeholders* do mercado do futebol. No entanto, o *guideline* busca analisar e destacar os pontos que devem ser observados para que uma boa avaliação da marca dos clubes de futebol brasileiros seja estabelecida.

Assim como nos Quadros 1 e 2, as categorias e fatores de força da marca foram mantidos. No potencial da base de clientes, o *guideline* sugere a manutenção da fidelidade, consciência, associações, qualidade percebida e imagem da marca. Os ativos da marca, apesar de serem considerados por Fernandes (2013) e Soriano (2010) como um importante patrimônio da marca, foram excluídos. Conforme cita Jorge Avancini, não há necessidade dos clubes serem donos de estádios para obter renda e valorizar a sua marca. Como ele mesmo diz, estádios podem ser comprados, vendidos, alugados... Apesar de Soriano (2010) destacar que é um fator importante no mercado europeu, o mercado brasileiro ainda está longe de ser comparado a ele. Como Fernandes (2013) também destaca, muitos estádios brasileiros, já antigos, trazem mais despesas do que receitas para os clubes. Por isso, foram desconsiderados. Conforme defende Blumenschein (2013), as receitas que os estádios geram e o retorno para os torcedores são importantes, mas foram alocadas em outras variáveis, que não os ativos da marca, assim como faz o modelo da BDO e da Brand Finance, dentro do BSI.

A fidelidade foi mantida do Quadro 2 acrescentando-se o indicador de valor médio de gasto mensal por torcedor. Além do modelo da BDO apresentar indicadores semelhantes no mapeamento do torcedor, a entrevista com Rica destacou a importância de verificar esses números. Com eles, é possível verificar a propensão de consumo dos torcedores e relacioná-la aos níveis de envolvimento. É importante destacar que os níveis de envolvimento considera o número total de torcedores, o número de sócios-torcedores, o número de sócios-torcedores adimplentes, que convertem em receitas, assim como realizado pela BDO e destacado por Rica. A fidelidade pode ser destacada no BSI da Brand Finance pelos indicadores de lealdade e frequência nos estádios. Como auxiliar à variável de fidelidade, assim como faz o modelo da BDO e pode ser verificado no Quadro 6, é importante conhecer o perfil dos torcedores, mas que é abordado no potencial competitivo deste *guideline*.

A consciência e as associações não são tratadas no modelo da BDO, mas foram mantidas como no Quadro 2. O modelo de Biscaia et al. (2013) é completo e especificamente aplicado dentro do mercado dos clubes de futebol. O BSI, da Brand Finance, também não

complementou estas duas variáveis. Dentro das associações, destaca-se o estádio como um indicador que deve ser avaliado pelos torcedores.

A qualidade percebida também foi mantida e tem relação direta com a imagem e as associações do torcedor e vai afetar as intenções comportamentais, conforme relatado por Biscaia et al. (2013). É importante que o torcedor enxergue o esporte também entretenimento, conforme Fernandes (2013) e Soriano (2010). Além disso, a atratividade tem relação direta com a satisfação, relacionada, entre outros fatores, com a influência que vencer campeonatos provoca nos torcedores, destacada por todos os entrevistados e parte do círculo virtuoso do futebol. O indicador de fair play foi acrescentado na qualidade percebida, com base no BSI da Brand Finance. Considera-se que é um importante fator, que pode afetar a imagem do clube para o torcedor.

Assim como defendido por Soriano (2010), o Avancini reforça a importância de cada clube criar uma imagem na cabeça do torcedor, exemplificando o caso do Barcelona. Deve haver identificação do torcedor com o clube. Assim, os indicadores do Quadro 2 foram mantidos. Acrescentaram-se as características que, conforme relatado por Soriano (2010) e defendido por Avancini, devem ser únicas na mente do torcedor. O modelo da BDO não aborda a imagem e qualidade percebida.

No potencial global foi mantida a variável de outros elementos do marketing, mas o indicador de fatores de mercado foi excluído. Considerou-se importante criar uma variável exclusiva para esses fatores, assim como o modelo da BDO. De acordo com Soriano (2010), a análise do mercado deve fazer as seguintes perguntas: Qual é o tamanho da demanda? Ou seja, qual é o interesse pelo futebol? Qual é o poder aquisitivo dos torcedores? Qual é a concorrência local? Além disso, como o modelo da BDO, foram incluídos os indicadores de mapeamento geográfico e de perfil da torcida. E informações econômicas e sociais.

Acrescentou-se também, a variável de profissionalização, que era um indicador dentro da força competitiva. Isto porque, além de defendida pelos autores estudados (AIDAR; FAULIN, 2013; MACHADO, 2006; SORIANO, 2010), foi abordada como fundamental por todos os entrevistados. Não é apenas uma questão competitiva. É uma questão global para crescimento no mercado. Cabe destaque para o relacionamento com o *stakeholder*, que é também componente do BSI da Brand Finance.

No potencial competitivo, a tendência e o suporte da marca foram mantidos do Quadro 2 com uma alteração no suporte, onde foi incluída a variável de mídia social aliada à reputação online dentro do mesmo fator. Foi retirado do BSI da Brand Finance e é uma forma de verificar a relação entre torcedor e clube no ambiente online.

Na variável de força competitiva, foi excluído o indicador de relacionamento da cadeia produtiva, que já está coberto na variável de profissionalização. Foram incluídos dois indicadores: potencial de crescimento e potencial de vitórias. O potencial de crescimento é defendido por Reis et al. (2014) Ribeiro e Urrutia (2011) e Soriano(2010) como um resultado da profissionalização que garante a competitividade no mercado. Deve-se analisar, também, o potencial para vencer campeonatos. Apesar da necessidade de reduzir a dependência de vitórias para que a marca seja valorizada, elas são o objetivo geral do negócio do futebol. Sete são os indicadores que o BSI da Brand Finance utiliza para medir esse potencial: posição na liga; títulos na liga, vitórias na UCL, coeficiente UEFA 5Y, performance da equipe, valor da equipe.

A última variável do modelo é o valor oferecido, que é onde estarão os indicadores financeiros para a avaliação da marca dos clubes de futebol. Foram mantidos todos os indicadores do Quadro 2, no entanto, considerou-se conveniente detalhar as fontes de receita, assim como faz o modelo da BDO. Além disso, alguns indicadores do BSI foram incluídos: crescimento das receitas, resultado líquido, receitas comerciais, maior transferência de atleta (venda), maior transferência de atleta (compra). Aqui o destaque está na transferência de atletas. O modelo da BDO não considera essa receita, assim como defende o entrevistado Rica. O negócio principal dos clubes não é a venda de atletas e, portanto, não se considera o impacto no valor da marca. No entanto, entende-se que as maiores transferências de atletas (compra e venda) são significantes pois movimentam a mídia e a imagem da marca do clube. Portanto, este *guideline* considera tais valores.

Outros dois pontos de destaque são o endividamento e o índice de receitas/salários. De acordo com Aidar e Faulin (2013) e Soriano (2010), o índice é fundamental para que os clubes saibam o seu potencial para vitórias. Está altamente relacionado ao círculo virtuoso do futebol. O modelo da BDO considera que o atual nível de endividamento dos clubes brasileiros não influencia o valor da marca. Por isso, não é analisado. Mas, para Reis et al. (2014) o nível de endividamento é um fator que pode afetar a profissionalização dos clubes.

Discutidas todas as considerações para a construção do *guideline* para os clubes de futebol brasileiros, o Quadro 10 é apresentado a seguir.

Categorias	Força da Marca	Variáveis	Definição da Variável	Autores	Indicadores
Medidas Diretas	Potencial da Base de Clientes	Fidelidade	Indica a habilidade da marca de um clube influenciar o consumo do torcedor. É fundamental para que haja consumo.	Aidar e Faulin (2013); Arigil e Pennazio (2011); Dubal (2010); Gladden e Funk (2002); Gladden, Milne e Sutton (1998); Ross (2006).	Tamanho da torcida
					Níveis de envolvimento
					Valor médio de gasto mensal/torcedor
		Consciência	Indica a importância da marca na mente do torcedor, podendo direcionar a escolha e a fidelidade ao clube.	Biscaia et al. (2013); Gladden, Milne e Sutton (1998); Ross (2006).	Internalização
		Associações	Envolvem dimensões de imagem únicas da marca em termos do valor do produto, da personalidade da marca e do clube como um todo.	Biscaia et al. (2013); Gladden e Funk (2002); Gladden, Milne e Sutton (1998); Melo Neto (1998); Ross (2006); Soriano (2010).	Escudo
					Concessões
					Interação Social
					Comprometimento
					História
					Atributos Organizacionais
					Sucesso
					Treinador
					Gestão
					Estádio
		Qualidade percebida	Reflete associações dos torcedores com a marca dos clubes. Parte da imagem que o torcedor possui em relação ao clube, e que é criada pelas associações. E o reconhecimento do clube como uma marca vencedora.	Aidar e Faulin (2013); Arigil e Pennazio (2011); Biscaia et al. (2013); Brunoro e Afif (1997); Fernandes (2013); Gladden, Milne e Sutton (1998); Melo Neto (1998); Ribeiro e Urrutia (2011); Ross (2006); Soriano (2010).	Entretenimento
					Atratividade
					Inovação
					Satisfação
					Fair play
		Imagem	A imagem tem origem nas associações feitas pelo torcedor com relação à marca do clube e afetam o consumo. É o que cada clube transmite para o torcedor. Deve ser única.	Brunoro e Afif (1997); Biscaia et al. (2013); Soriano (2010).	Intenções comportamentais
					Identificação
					Desempenho
					Características
					Experiência
					Cultura
Medidas Indiretas de Input	Potencial Global	Outros elementos do marketing	São fatores que influenciam a avaliação e a decisão pela compra de produtos do clube, por parte dos torcedores.	Dubal (2010); Melo Neto (1998); Reis et al. (2014); Ross (2006); Soriano (2010).	Fatores de Comunicação
					Fatores de distribuição
					Fatores de Produto
					Fatores de Preço
		Mercado	Fatores que caracterizam o ambiente alvo e de atuação dos clubes, para identificar possibilidades e formular estratégias.	Soriano(2010).	Demanda
					Mapeamento geográfico
					Perfil do torcedor
					Informações econômicas
					Informações sociais
					Concorrência local

Medidas Indiretas de Output	Potencial financeiro	Valor oferecido			Endividamento
					Receitas/salários
					Volume de vendas
					Capitalização da marca
					Ativos
					Preços
					Valor da franquia

Quadro 10 – *Guideline*: clubes de futebol brasileiros

Fonte: Elaborado pela autora

O *guideline* apresentado não é definitivo. Conforme a necessidade e o aumento do escopo do estudo, novas variáveis podem ser incluídas. Podendo chegar a um modelo ideal para estabelecer o *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros.

Em resumo, o Quadro 1 apresentou a síntese do referencial teórico sobre *brand equity* para o marketing em geral. O Quadro 2 é a síntese do *brand equity* para o futebol, apoiado na teoria desse mercado. A pesquisa exploratória, com as entrevistas em profundidade, registros em arquivos e análise de documentos, aliada aos Quadros 1 e 2, permitiu a formulação do *guideline* para *brand equity* no mercado dos clubes de futebol brasileiros, apresentado no Quadro 10. Ressaltando-se o fato de que o referido *brand equity* envolve as perspectivas financeira e do consumidor, ou seja, é a visão de modelos integrados.

Por fim, o tópico a seguir aborda as considerações finais, limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

6. Considerações Finais

Retomando então, o problema de pesquisa estabelecido no presente estudo, que é verificar se “Os modelos de *brand equity* integrado são adequados para o mercado do futebol?”, identificou-se que não há um modelo teórico de *brand equity* integrado aplicado especificamente para o mercado esportivo e, menos ainda, para o mercado do futebol. O modelo teórico mais completo encontrado para o futebol foi apresentado por Biscaia et al. (2013) e aborda exclusivamente a perspectiva do consumidor. Existem modelos práticos que abordam pesquisas exclusivamente financeiras, como o modelo da Forbes. E modelos práticos integrados, como da BDO e Brand Finance. No entanto, eles ainda estão distantes da síntese teórica sugerida no Quadro 2. Além disso, conforme relatado por todos os entrevistados os clubes de futebol brasileiros ainda não sabem aplicar a avaliação de suas marcas em ações de marketing e gestão, por exemplo. O modelo integrado deve ser adequado em termos teóricos e práticos e, também, deve estar previamente alinhado ao planejamento dos clubes.

Conforme destacado por todos os entrevistados, os clubes europeus, ao contrario dos brasileiros, já possuem uma aplicação mais clara do *brand equity* integrado. Baseando-se, principalmente, nos modelos da Forbes, Deloitte e Brand Finance. Há o alinhamento prévio do planejamento em relação à avaliação da marca dos clubes, conforme relatado por Avancini, garantindo que as decisões possam se basear nos resultados das avaliações. Exemplos de clubes que possuem esse alinhamento são: Barcelona, Manchester City, Manchester United e Real Madrid. De acordo com os entrevistados, esse alinhamento depende, também, de uma gestão profissional, com comunicação entre as diversas áreas do clube.

Considerando que o objetivo principal do presente estudo era “entender a integração dos modelos de *brand equity*, sob a perspectiva financeira e do consumidor, no mercado do futebol”, destaca-se que, com o apoio teórico do Quadro 1, elaborado para o marketing em geral, aliado às características do mercado do futebol, foi possível estabelecer o Quadro 2. Assim, apesar de não ter sido encontrado um modelo de *brand equity* integrado para os clubes de futebol, foi possível entender como a integração pode ocorrer. E como ela pode ser fundamental para a valorização da marca dos clubes de futebol.

Conforme apresentado, ainda existe um grande *gap* entre os modelos práticos e a síntese teórica apresentada no Quadro 2, mas alguns pontos em comum podem ser apresentados: a grande importância das receitas; informações relacionadas ao *brand equity* do

consumidor, com indicadores para verificar a fidelidade dos torcedores; e a divisão em grandes grupos de variáveis e indicadores que, no caso específico da BDO, são os três pilares: receitas, torcedor e mercado. De forma semelhante, o modelo da Brand Finance apresenta: o suporte da marca; o *brand equity*; o desempenho da marca; e a opinião do *stakeholder*.

De forma específica, do modelo de Louro (2000) verificou-se como principal ponto em comum a importância da integração de fatores financeiros e fatores do consumidor. Do modelo de Shankar, Azar e Fuller (2008), a presença das receitas e do investimento de terceiros. Relacionando o modelo de Motameni e Shahrokhi (1998) ao modelo da BDO, verifica-se a equivalência na separação em pilares: com os torcedores representando o potencial da base de clientes; o mercado equivalente ao potencial global e competitivo; e as receitas relacionadas ao potencial financeiro. Também no modelo de Motameni e Shahrokhi (1998) destaca-se a lealdade (níveis de envolvimento) entre os pontos em comum, assim como nos modelos de Biscaia et al. (2013), Ross (2006) e Virvilaite e Jucaityte (2008). O pilar torcedor é considerado o mais importante no modelo da BDO e é reforçado nos quatro modelos teóricos citados.

Dentro dos objetivos específicos, foi possível analisar os modelos teóricos de *brand equity* e conjuga-los no Quadro 1. Posteriormente, analisando as características do mercado do futebol, a aplicação de cada uma das variáveis do Quadro 1 foi transposta ao Quadro 2, adequando às características do futebol. A maior alteração entre as variáveis é identificada na variável de lealdade, modificada para fidelidade. As associações apresentam os indicadores mais completos, uma vez que Biscaia et al. (2013) desenvolveram um modelo específico para o futebol. O valor oferecido também é uma variável com indicadores bem consolidados e amplamente discutido pelos autores (AIDAR; FAULIN, 2013; BLUMENSCHN, 2013; BOONE; KOCHUNNY; WILKINS, 1995; REIS et al., 2014; SORIANO, 2010). As demais variáveis do quadro tiveram a maioria dos indicadores alterados, para que fossem adequados ao mercado do futebol.

A análise dos modelos práticos de *brand equity* utilizados no mercado do futebol também foi discutida, com segundo objetivo específico. Estudou-se o modelo de avaliação da BDO, além da visão geral dos modelos da Forbes, Deloitte e Brand Finance. Foi possível verificar que os modelos da Forbes e Deloitte são exclusivamente financeiros, enquanto que os modelos da BDO e Brand Finance abordam o *brand equity* integrado. No entanto, ainda estão distantes do que foi estabelecido no Quadro 2. Muitas variáveis e indicadores não são abordados. O modelo da BDO é muito completo em termos do valor financeiro e destaca grande importância para o pilar de torcedores, mas as medidas, variáveis e indicadores ainda

são superficiais, se comparadas ao Quadro 2. O pilar mercado é o mais incompleto dos três. O modelo da Brand Finance é mais completo que o da BDO, mas ainda não é suficiente quando comparado ao Quadro 2.

Tanto nos modelos práticos da BDO e Brand Finance, assim como na teoria discutida sobre o mercado do futebol e nas entrevistas foi possível verificar a importância da integração das perspectivas financeiras e do consumidor para o *brand equity*, atingindo o terceiro objetivo proposto. Mesmo com a existência de modelos exclusivamente financeiros no campo prático e modelos exclusivamente do consumidor no campo teórico, a integração é o modelo mais viável, que auxilia a real valorização da marca quando bem analisado e alinhado ao planejamento e estratégias dos clubes.

E é neste ponto que entra o quarto objetivo, que foi avaliar a importância e as implicações gerenciais e de marketing do *brand equity* no mercado do futebol. Destaca-se a utilização mercadológica com a estruturação de planejamento comercial; a desvinculação do desempenho esportivo, ou seja, das vitórias em campo; a possibilidade de traçar estratégias para melhoria da gestão, correções de planejamento e busca de novos consumidores; aumento do número de torcedores e consequente aumento das receitas e demais resultados financeiros. No entanto, para que esses resultados sejam obtidos e realmente efetivos, é necessário que haja um alinhamento anterior do planejamento com a avaliação da marca, conforme destacado, principalmente, por Avancini.

Algumas considerações sobre o mercado do futebol merecem destaque no contexto da avaliação da marca dos clubes: já existe o mapeamento dos consumidores/torcedores; há dificuldade de isolar a emoção/paixão dos torcedores; os diferentes níveis de fidelidade entre torcedores, sócios-torcedores, torcedores realmente ativos e torcedores fanáticos; a localização da torcida; a influência política e o modelo estatutário.

O desenvolvimento da marca e dos modelos de avaliação são uma forma de verificar o retorno financeiro e competitivo dos clubes de futebol. É o conhecimento do real potencial de um clube e fundamental para a busca de novos consumidores/torcedores. Além disso, deve fazer parte da busca pela manutenção do círculo virtuoso do futebol, amplamente discutido no presente estudo.

A marca é o principal ativo de um clube, deve estar no centro de sua gestão e ser trabalhada não só para os torcedores, mas também para os patrocinadores e demais *stakeholders*. Deve ser a busca pela singularidade dentro do mercado, fazendo com que a marca tenha fontes de referência, como acontece com o Barcelona. A marca deve ser capaz de transmitir sua história e imagem, para realmente ativar e fidelizar o torcedor. Apesar de não

existir concorrência, no sentido de que um torcedor jamais torcerá para outro clube, existe a concorrência com outras formas de entretenimento e com a falta de ativação, quando não ocorre o consumo efetivo.

Infelizmente, todos os entrevistados consideram que os clubes brasileiros estão muito atrás dos clubes europeus em relação à gestão e, consequentemente, à preocupação com a marca. É necessário mais profissionalismo e planejamento e, principalmente, falta internacionalização das marcas dos clubes brasileiros, para que sejam vistas de forma global.

Por fim, foi proposto o *guideline* para o *brand equity* dos clubes de futebol brasileiros. É a evolução do Quadro 1, passando pelo Quadro 2, acrescentando os resultados do estudo exploratório com a análise dos dados secundários, entrevistas em profundidade, documentos e registros em arquivos, com destaque para os Quadros 6 e 9 e chegando assim, ao Quadro 10. Ele apresenta as categorias, fatores de força da marca, variáveis e indicadores que devem ser considerados para a elaboração de um modelo de *brand equity* para os clubes de futebol brasileiros. Tem como destaque o potencial global, com a inclusão de duas novas variáveis: o mercado e a profissionalização. Além disso, o detalhamento dos indicadores dentro do valor oferecido e o refinamento dos indicadores, de uma forma geral.

O último item apresentado a seguir, discute as limitações encontradas durante o desenvolvimento do presente estudo e indica as sugestões para pesquisas futuras dentro do tema.

6.1. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Conforme previamente discutido, ainda não foi possível estabelecer um modelo teórico que possa ser aplicado e generalizado para o mercado dos clubes de futebol brasileiros. Em termos práticos, talvez não seja viável. Isto porque diferentes consultorias elaboram os modelos e, cada uma, tem suas particularidades e “segredos” na elaboração dos modelos. Em termos teóricos, é necessário aumentar o escopo do presente estudo, para que então, seja possível sugerir um modelo. Mas, mesmo sem a apresentação do modelo foi possível constatar a importância de ambas as perspectivas, financeira e do consumidor. E, além disso, é fundamental que o planejamento do clube esteja alinhado ao modelo de avaliação de marca.

Uma das limitações do estudo foi o número reduzido de entrevistas devido à dificuldade de agendamento. É um mercado que ainda não apresenta a abertura ideal para pesquisas como essa. São muitos os *stakeholders* importantes (gestores, jornalistas, comentaristas, jogadores, consultores de marca, especialistas em marca e marketing esportivo, patrocinadores, investidores e emissoras de TV) que nem sempre apresentam disponibilidade de tempo, interesse e abertura para os questionamentos.

Outra limitação encontrada foi a falta de abertura do modelo completo da BDO. Não foi possível saber, exatamente, como ele é desenvolvido. Principalmente em termos de mensuração de cada um dos indicadores. É a grande “desvantagem” dos modelos desenvolvidos pelas consultorias: cada uma delas terá o seu “segredo” na elaboração. É a diferenciação de cada uma dentro do mercado. Dessa forma, o modelo não pode ser integralmente replicado. Não poderia ser aplicado em um clube para verificar sua validade, por exemplo.

De qualquer forma, foi possível atingir os objetivos estabelecidos, verificar as características do mercado do futebol e sua relação com a marca. Além disso, foi possível confirmar que o torcedor é um consumidor diferenciado, já fidelizado. Portanto, deve ser o fator de grande destaque dentro dos modelos, aliado à geração de receitas.

Como sugestões para pesquisas futuras, tem-se:

- Uma pesquisa com foco na visão dos dirigentes dos clubes de futebol sobre os modelos de *brand equity* integrados;
- Uma pesquisa com foco na visão dos torcedores sobre os modelos de *brand equity* integrados;
- Uma pesquisa de comparação internacional mais abrangente para os modelos de *brand equity* integrados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 102-120, 1996.
- AAKER, D. A. **Marcas**: brandy equity - gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.
- AIDAR, A. C. K.; FAULIN, E. J. O negócio do futebol. **Cadernos - FGV Projetos: Futebol e Desenvolvimento Socioeconômico**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 46-60, jun./jul. 2013.
- ALEGRE, A. C. M. S. **Plano de marketing para a rede de lojas Grêmio Mania**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- AMBLER, T.; STYLES, C. **Marketing in the modern world**: networks of silk. London, 1997.
- ARIGIL, C.; PENNAZIO, V. **Brand equity in team sports**: The FC København case study. Copenhagen: Copenhagen Business School - Marketing Communications Management, 2011.
- ATHANASOPOULOU, P.; KALOGEROPOULOU, D.; DOUVIS, J. Relationship quality in sports: a study in football teams and fitness centres. **Sport, Business and Management: An International Journal**, Coventry, v. 3, n. 2, p. 100-117, 2013.
- BADENHAUSEN, K. The world's 50 most valuable sports teams 2014. **Forbes**, 16 jul. 2014. Business. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/07/16/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2014/>>. Acesso em: 17 mar. 2015.
- BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian football. **Journal of Sports Economics**, Providence, v. 7, n. 1, p. 13-28, 2006.
- BAUER, H. H.; SAUER, N. E.; SCHMITT, P. Customer-based brand equity in the team sport industry: operationalization and impact on the economic success of sport teams. **European Journal of Marketing**, Londres, v. 39, n. 5-6, p. 496-513, 2005.
- BDO. **Indústria do esporte**. Futebol: a maior paixão dos brasileiros - potencial mercadológico atual. São Paulo: BDO Brazil, 2011. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/es/analises/esporte/Futebol,%20a%20maior%20paixão%20dos%20brasileiros.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

BDO. **6º Valor das marcas dos clubes brasileiros**: finanças dos clubes. São Paulo: BDO Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/ValordasMarcasde2013.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2014.

BDO. **7º Valor das marcas dos clubes brasileiros**: finanças dos clubes. São Paulo: BDO Brazil, 2014. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/Valor_das_Marcas_2014_2.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2014.

BISCAIA, R.; CORREIA, A.; ROSS, S.; ROSADO, A.; MAROCO, J. Spectator-based brand equity in professional soccer. **Sport Marketing Quarterly**, Morgantown, v. 22, n. 1, p. 20-32, Mar. 2013.

BLUMENSCHNEIN, F. A cadeia produtiva do futebol no Brasil. **Cadernos - FGV Projetos: Futebol e Desenvolvimento Socioeconômico**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 78-84, jun./jul. 2013.

BLUMRODT, J.; DESBORDES, M.; BODIN, D. Professional football clubs and corporate social responsibility. **Sport, Business and Management: An International Journal**, Coventry, v. 3, n. 3, p. 205-225, 2013.

BOONE, L.; KOCHUNNY, C.; WILKINS, D. Applying the brand equity concept in Major League Baseball. **Sport Marketing Quarterly**, Morgantown, v. 4, n. 3, p. 33-42, 1995.

BRAND FINANCE. **Explanation of the methodology**. 2015. Disponível em: <<http://brandirectory.com/methodology>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

BRAND FINANCE. **Brand Finance Football 50**: the annual report on the world's most valuable football brands. Londres: Brand Finance, 2013. Disponível em: <http://www.brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2013_new_opt.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2014.

BRAND FINANCE. **Brand Finance Football 50**: the annual report on the world's most valuable football brands. Londres: Brand Finance, 2014. Disponível em: <http://www.brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2015.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J. C.; ALCÂNTARA, B. C. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e**

desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003. p. 224-243.

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J. C.; ALCÂNTARA, B. C. Transformações no contexto do futebol brasileiro: o Estado como agente de mudança. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 1, p. 5-17, jan./abr. 2005.

DELOITTE. Commercial breaks: Football Money League. Sports Business Group, **Deloitte**, Manchester, jan. 2015.

DUBAL, S. The neoliberalization of football: rethinking neoliberalism through the commercialization of the beautiful game. **International Review for the Sociology of Sport**, Boston, v. 45, n. 2, p. 123-146, 2010.

EDWARDS, A.; SKINNER, J. **Qualitative research in sport management**. Burlington: Elsevier, 2009.

EQUIPE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. **O desenvolvimento do plano de marketing esportivo:** ferramenta de gestão pode gerar resultados a serem alcançados e formular ações para atingir a competitividade. São Paulo: Universidade do Futebol, 2010. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/2010/01/1,4812,O+DESENVOLVIMENTO+DO+PLANO+DE+MARKETING+ESPORTIVO.aspx?p=4>>. Acesso em: 26 maio 2011.

FELDWICK, P. Do we really need brand equity? **Journal of Brand Management**, London, v. 4, n. 1, p. 9-28, 1996.

FERNANDES, D. H. A nova infraestrutura de arenas e a Copa de 2014: impulsionando a cadeia de entretenimento no Brasil. **Cadernos - FGV Projetos: Futebol e Desenvolvimento Socioeconômico**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 62-69, jun./jul. 2013.

GLADDEN, J.; FUNK, D. Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport. **Journal of Sport Management**, Champaign, v. 16, n. 1, p. 54-81, 2002.

GLADDEN, J.; MILNE, G.; SUTTON, W. A conceptual framework for assessing brand equity in Division I College Athletics. **Journal of Sport Management**, Champaign, v. 12, n. 1, p. 1-19, 1998.

HISTÓRICO FUTEBOL MELHOR. **Histórico Futebol Melhor – Por uma informação melhor**. 2015. Disponível em: <<http://historicofutebolmelhor.com.br/hfm/dashboard/>>. Acesso em: 19 maio 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **O que é marca?** 2014. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/servicos/perguntas-frequentes-paginas-internas/perguntas-frequentes-marca#marca>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

JOHNSTON, W. J.; BONOMA, T. V. The buying center: structure and interaction patterns. **The Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 143-156, 1981.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. How do brands create value. **Marketing Management**, p. 26-31, maio/jun. 2003.

KERN, A.; SCHWARZMANN, M.; WIEDENEGGER, A. Measuring the efficiency of English Premier League Football. **Sport, Business and Management: An International Journal**, Coventry, v. 2, n. 3, p. 177-195, 2012.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. **Soccernomics**: por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia – até mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. Rio de Janeiro: Tinta Negra Bazar Editorial, 2010.

LANCEPRESS! Futebol Melhor divulga novo ranking mundial: cinco brasileiros no ‘Top 20’ - atualização contempla tradicionais clubes sul-americanos. Inter, Palmeiras, Corinthians, Grêmio e Cruzeiro figuram entre os 20 maiores em número de sócios. **LANCE!NET**, São Paulo, 05 maio 2015. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Futebol-Melhor-ranking-brasileiros-Top_0_1351664892.html>. Acesso em: 19 maio 2015.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

MACHADO, A. **Análise do processo de construção e gestão de um estádio de futebol**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, Porto, 2006.

MELO NETO, F. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MOTAMENI, R.; SHAHROKHI, M. Brand equity valuation: global perspective. **Journal of Product & Brand Management**, v. 7, n. 4, p. 275-290, 1998.

MOVIMENTO POR UM FUTEBOL MELHOR. **Movimento por um futebol melhor**. 2015. Disponível em: <<http://www.futebolmelhor.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2015.

OZANIAN, M. Soccer's most valuable teams: at \$3.3 Billion, Real Madrid Knocks Manchester United from top spot. **Forbes**, 17 Apr. 2013. Business. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2013/04/17/soccers-most-valuable-teams-real-madrid-dethrones-manchester-united-from-top-spot-at-3-3-billion/>>. Acesso em: 19 maio 2015.

PARK, C. S.; SRINIVASAN, V. A. A survey-based method for measuring and understanding brand. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 271-288, 1994.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo**: a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REIS, R. M.; REMÉDIOS, J. L.; TELLES, S. C. C.; COSTA, L, P. The football business in Brasil: conexions between the economy, market and media. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 20, n. 2, abr./jun. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, C. C.; URRUTIA, S. Scheduling the Brazilian soccer tournament: solution approach and practice. **Interfaces**, Linthicum, v. 42, n. 3, p. 260-270, 2011.

RICHELIEU, A.; PAWLOWSKI, T.; BREUER, C. Football brand management: Minor League versus Champions League. **Journal of Sponsorship**, Londres, v. 4, n. 2, p. 178-189, 2011.

RIEZEBOS, R. **Unraveling brand value**: a conceptual model on consumer and producer-based brand value. Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management, 1995. (Working Paper n. 213).

ROSS, S. A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 1, p. 22-38, 2006.

RUST, R. T.; ZEITHAML, C. A.; LEMON, K. N. Customer-centered brand management. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 9, p. 110-118, 2004.

SHANKAR, V.; AZAR, P.; FULLER, M. BRAN*EQT: a multicategory brand equity model and tis application at allstate. **Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 567-584, 2008.

SHOCKER, A.; WEITZ, B. A perspective on brand equity: principles and issue. L. Leuthesser, ed. **Defining, Measuring, and Managing Brand Equity**: Conf. Summary, MSI Report. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, n. 2, p. 88-104, 1988.

SIMON, C. J.; SULLIVAN, M. W. The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. **Marketing Science**, v. 12, n. 1, p. 28-52, 1993.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Lafonte, 2010.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. **Marketing Science Institute**, p. 91-124, 1991.

VIRVILAITE, R.; JUCAITYTE, I. Brand valuation: viewpoint of customer and company. **Engineering Econimocs**, Kaunas, v. 56, n. 1, p. 111-119, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A – Observação sobre o referencial teórico

É importante destacar que os estudos teóricos na área de marketing esportivo ainda são escassos. O Quadro 11 a seguir apresenta o relatório de citações obtido pelo Web of Knowledge³⁸, ilustrando as palavras-chave e as especificações que foram utilizadas para a busca de artigos.

Título	Tópico	Período	Nº de artigos*	Válidos*	Gráfico
Brand Equity	Sport(s)	2010-2015	25	3	Gráfico 1
Brand Equity	Soccer	2010-2015	1	1	
Brand Equity	Football	2010-2015	1	1	
Brand Value	Sport(s)	2010-2015	12	3	
Brand Value	Soccer	2010-2015	2	2	
Brand Value	Football	2010-2015	3	1	
Total*			37	5	
	Futebol Brasileiro	2010-2015	27	2	Gráfico 2
	Brazilian Soccer + Business	2010-2015	2	0	
	Brazilian Soccer + Management	2010-2015	3	0	
	Brazilian Soccer + Market	2010-2015	2	1	
	Brazilian Football + Business	2010-2015	2	1	
	Brazilian Football + Management	2010-2015	4	1	
	Brazilian Football + Market	2010-2015	6	3	
Total*			39	6	

* Alguns artigos aparecem em mais de uma busca, por isso, o número total de artigos não é a soma exata dos artigos encontrados em cada busca.

Quadro 11 – Relatório de citações

Fonte: Elaborado pela autora.

O campo “Título”, indica que os artigos deveriam apresentar a palavra exata indicada no quadro em seu título. Uma segunda palavra foi adicionada ao campo “Tópico”, e os artigos deveriam apresentá-la, em seu conteúdo. O “Período” foi estipulado nos cinco últimos anos, para garantir a atualidade e relevância dos artigos. O campo “Nº de artigos” indica quantos artigos foram encontrados com aquelas determinadas especificações. E, por fim, o campo “Válidos” indica os artigos encontrados e analisados pela autora, que seguem as especificações e estão dentro do escopo abordado no presente estudo.

No Gráfico 1, foram incluídos os artigos sobre *brand equity* esportivo, *brand equity* no futebol, mercado do futebol, marca no esporte, marca no futebol. A maioria dos artigos não foi aproveitada pois tratava sobre o *brand equity* do consumidor e não sobre o *brand equity*

³⁸ Disponível em: <apps.webofknowledge.com>. Acesso em: 19 mar. 2015.

integrado, alvo do presente estudo. Além disso, faziam referência ao *brand equity* das marcas patrocinadoras ou de eventos esportivos e não das entidades e clubes esportivos. E, por fim, a maioria não trazia especificações para o mercado do futebol, mas sim, para o mercado de esportes em geral.

Assim, o Gráfico 1 aborda a marca de forma mais específica, indicando os artigos sobre *brand equity* ou sobre o valor da marca no contexto esportivo. Foram encontrados 37 artigos no total, considerando que há repetições em cada uma das buscas, conforme demonstrado no Quadro 11. Destes, apenas 5 foram considerados válidos.

Gráfico 2 – Brand equity: itens publicados/ano
Fonte: Web of Kwoledge (2015)

Gráfico 3 – Futebol brasileiro: itens publicados/ano
Fonte: Web of Knowledge (2015)

O Gráfico 2 indica a busca de artigos específicos para o mercado dos clubes de futebol brasileiros. Os artigos considerados válidos são aqueles que falam sobre a gestão e o mercado, com dados e informações específicas do futebol brasileiro. Foram 39 artigos no total. Mas apenas seis foram considerados válidos. Novamente, há repetições dentro das buscas.

É importante destacar que nem sempre os artigos válidos foram utilizados. Ao analisá-los a fundo, nem sempre eram adequados ao escopo do estudo. Portanto, devido ao escasso número de artigos encontrados, o presente estudo utiliza referências mais antigas. Além de referências não acadêmicas. Foi a maneira encontrada para suprir a carência de informações e dados.

Apêndice B – Roteiro de entrevista A: BDO

Q1. Qual é a importância da avaliação de marca para os clubes de futebol?

1. Na sua opinião por que é importante para o clube de futebol desenvolver a sua marca? Verificar se o respondente:
 - define o que é marca;
 - apresenta a importância para o clube de futebol ter marca;
 - apresenta a importância financeira da marca;
 - apresenta a importância em termos de relacionamento com o torcedor;
 - apresenta a importância para o mercado publicitário e patrocinadores;
 - faz um panorama geral das marcas dos clubes no Brasil;
 - compara com as marcas dos clubes na Europa.
2. Na sua opinião, por que é importante para o clube desenvolver a avaliação de marca? Verificar se o respondente:
 - define o que é avaliação de marca;
 - apresenta a importância da avaliação para o clube de futebol;
 - apresenta a importância de fatores financeiros na avaliação;
 - apresenta a importância de fatores de relacionamento com o torcedor na avaliação;
 - apresenta a importância de fatores do mercado publicitário e patrocinadores na avaliação;
 - apresenta outros fatores importantes para a avaliação;
 - faz um panorama geral da avaliação dos clubes no Brasil;
 - compara a avaliação com os clubes na Europa.

Q2. Quais são e como são mensuradas as variáveis presentes na avaliação da marca dos clubes de futebol sob a perspectiva do consumidor?

Q3. Quais são e como são mensuradas as variáveis presentes na avaliação da marca dos clubes de futebol sob a perspectiva financeira?

3. Como o modelo de avaliação de marca da BDO é estruturado? Verificar se o respondente:
 - apresenta quais são as variáveis utilizadas no modelo (caso necessário, usar a tabela como apoio);
 - indica qual o peso de cada variável (importância/relevância);
 - indica como cada variável é mensurada;
 - apresenta como cada variável foi levantada – quem levantou e como foram eleitas como importantes;
 - apresenta as bases das quais as variáveis foram retiradas;
 - indica como cada variável é coletada;
 - indica se o modelo é dividido em categorias. Exs.:
 - a) qualitativa (fatores intangíveis) x quantitativa (fatores tangíveis, mais facilmente mensurados);
 - b) consumidores x global (ações de marketing do clube) x competitividade (mercado dos clubes em geral) x financeiro;
 - c) outras divisões.
 - indica como o modelo é retroalimentado – avaliado e modificado;
 - indica se existem modificações periódicas com base em verificação de novas

necessidades.

Q4. Quais são as implicações/resultados da avaliação de marca para os clubes de futebol?

4. Na sua opinião, quais são os resultados e implicações gerenciais da avaliação de marca dos clubes de futebol? Verificar se o respondente:

- discute o impacto nas torcidas dos clubes;
- discute o impacto nas receitas do clube;
- discute sobre possibilidades de melhorias na gestão;
- discute sobre mudanças nas atividades de marketing desenvolvidas pelo clube;
- discute sobre mudanças nos valores de venda da camisa (patrocínios, contratos de televisão, etc.);
- menciona a importância do valor da marca como se ela fosse ser vendida.

5. Na sua opinião, qual(is) a(s) principal(is) diferença(s) entre o mercado esportivo e o mercado “comum” em relação à avaliação de marca? Verificar se o respondente:

- apresenta o torcedor como consumidor diferenciado;
- discute a paixão e a fidelidade do torcedor;
- apresenta a diferenciação da concorrência no mercado, como resultado do torcedor, também diferente;
- analisa outras características importantes do mercado dos clubes.

Apêndice C – Roteiro de entrevista B: Demais públicos (especialistas, comentaristas, dirigentes)

Q1. Qual é a importância da avaliação de marca para os clubes de futebol?

1. Na sua opinião por que é importante para o clube de futebol desenvolver a sua marca? Verificar se o respondente:

- define o que é marca;
- apresenta a importância para o clube de futebol ter marca;
- apresenta a importância financeira da marca;
- apresenta a importância em termos de relacionamento com o torcedor;
- apresenta a importância para o mercado publicitário e patrocinadores;
- faz um panorama geral das marcas dos clubes no Brasil;
- compara com as marcas dos clubes na Europa.

2. Na sua opinião, por que é importante para o clube desenvolver a avaliação de marca? Verificar se o respondente:

- define o que é avaliação de marca;
- apresenta a importância da avaliação para o clube de futebol;
- apresenta a importância de fatores financeiros na avaliação;
- apresenta a importância de fatores de relacionamento com o torcedor na avaliação;
- apresenta a importância de fatores do mercado publicitário e patrocinadores na avaliação;
- apresenta outros fatores importantes para a avaliação;
- faz um panorama geral da avaliação dos clubes no Brasil;
- compara a avaliação com os clubes na Europa.

Q2. Quais são e como são mensuradas as variáveis presentes na avaliação da marca dos clubes de futebol sob a perspectiva do consumidor?

Q3. Quais são e como são mensuradas as variáveis presentes na avaliação da marca dos clubes de futebol sob a perspectiva financeira?

3. Na sua opinião, como um modelo de avaliação de marca dos clubes de futebol deve ser construído? Verificar se o respondente:

- indica quais fatores/variáveis devem ser considerados;
- indica dentre os fatores/variáveis citados quais são mais importantes;
- indica como cada variável deve ser mensurada;
- indica como cada variável deve ser coletada;
- indica como o modelo deve ser avaliado e modificado;
- indica se o modelo deve ser dividido em categorias. Exs.:
 - d) qualitativa (fatores intangíveis) x quantitativa (fatores tangíveis, mais facilmente mensurados);
 - e) consumidores x global (ações de marketing do clube) x competitividade (mercado dos clubes em geral) x financeiro;
 - f) outras divisões.
- indica como o modelo é retroalimentado – avaliado e modificado;
- indica se existem modificações periódicas com base em verificação de novas necessidades.

Q4. Quais são as implicações/resultados da avaliação de marca para os clubes de futebol?

4. Na sua opinião, quais são os resultados e implicações gerenciais da avaliação de marca dos clubes de futebol? Verificar se o respondente:

- discute o impacto nas torcidas dos clubes;
- discute o impacto nas receitas do clube;
- discute sobre possibilidades de melhorias na gestão;
- discute sobre mudanças nas atividades de marketing desenvolvidas pelo clube;
- discute sobre mudanças nos valores de venda da camisa (patrocínios, contratos de televisão, etc.);
- menciona a importância do valor da marca como se ela fosse ser vendida.