

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**PATRÍCIA DO COUTO NASCIMENTO FARIA**

**MARKETING FUTEBOL CLUBE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS  
CASOS SOBRE ASSOCIAÇÃO DE IMAGEM A ENVOLVIMENTO E À  
IDENTIDADE EM CLUBES DE FUTEBOL**

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas

Universidade Federal de Minas Gerais

2007

Patrícia do Couto Nascimento Faria

**MARKETING FUTEBOL CLUBE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS  
SOBRE ASSOCIAÇÃO DE IMAGEM A ENVOLVIMENTO E À IDENTIDADE  
EM CLUBES DE FUTEBOL**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

**Belo Horizonte  
2007**

F224m  
2007

Faria, Patrícia do Couto Nascimento, 1978-  
Marketing futebol clube : um estudo de múltiplos casos sobre  
associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de  
futebol / Patrícia do Couto Nascimento Faria. - 2007.  
228 f. : il.

Orientador: José Edson Lara.  
Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1. Marketing - Teses 2. Clubes de futebol - Teses 3. Administração  
- Teses I. Lara, José Edson. II. Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III. Título

CDD : 658.8



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora PATRÍCIA DO COUTO NASCIMENTO FARIA, REGISTRO N° 381/2007. No dia 27 de fevereiro de 2007, às 08:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 31 de janeiro de 2007, para julgar o trabalho final intitulado "Marketing Futebol Clube: Um Estudo de Múltiplos Casos sobre Associação de Imagem a Envolvimento e a Identidade em Clubes de Futebol", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. José Edson Lara, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2007.

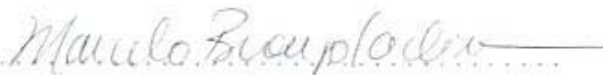
NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. José Edson Lara  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

  
.....

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira  
(CEPEAD/UFMG)

  
.....

Profa. Dr<sup>a</sup>. Marlusa Gosling  
(CEPEAD/UFMG)

  
.....

Prof. Dr. Emerson Silami Garcia  
(Escola de Educação Física/UFMG)

  
.....

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita  
(FEAD/MG)

  
.....

Aos meus pais Anália e Aymoré e ao meu irmão Marcus Vinícius, os meus melhores amigos, a família mais incrível e especial do mundo. Minha eterna gratidão será sempre aquém do amor, da referência e do porto seguro que vocês me oferecem de modo incondicional, todos os dias! Vocês são TUDO para mim, a razão de eu ser quem sou e de cada objetivo alcançado. AMO VOCÊS!

## AGRADECIMENTOS

Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. José Edson Lara, pelo apoio, incentivo e por compartilhar da paixão pelo *marketing* e pelo futebol, além da grande generosidade e altruísmo em compartilhar de sua sapiência e conhecimentos.

A cada professor do mestrado, independentemente da área de concentração - a Administração é a sinergia de todos esses conhecimentos (e de tantas áreas mais)-, pelos ensinamentos acadêmicos e metodológicos. Em especial, ao Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga e ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, enquanto mestres e de certo modo co-orientadores não oficiais, a gratidão pelos ensinamentos e desprendimento em compartilhar seus conhecimentos.

Aos professores da banca examinadora de defesa da minha dissertação – Prof. Dr. Emerson Silami, Prof. Dr. José Marcos Mesquita, Profa. Dra. Marlusa Gosling e Prof. Dr. Marcelo Bronzo-, pelas inestimáveis e enriquecedoras contribuições para o resultado final do estudo.

Aos funcionários e funcionárias do CEPEAD e da FACE pela disponibilidade, presteza e paciência no atendimento de minhas necessidades enquanto discente.

Aos professores da graduação na PUC MINAS, em especial, aos mestres e amigos Hέλvio de Avellar Teixeira e José Chequer Neto, por despertarem nesta discípula o amor pelo *marketing*, e ao amigo, coordenador e professor Paulo Roberto Sousa, pela dedicação constante na busca por um curso a cada dia melhor.

Aos mais que colegas, aos amigos da turma de mestrado 2005, com quem dividi expectativas, anseios, angústias, descobertas, desenvolvimento. Nunca os esquecerei! Especialmente ao Tales, Danizinha, Marquito, Flavito, Chris, Rê, Dê, Vi, Lili, Dani Brito e Gui! Aos amigos também das turmas 2004 e 2006, em especial, à Silvinha, Waltinho, Plínio, Marco, Lívia e Aline. É sempre bom conviver com pessoas que agregam tanto valor!

Aos outros mais de 1.400 colaboradores e, em certa medida, co-autores desta dissertação, torcedores do Clube Atlético Mineiro, do Clube Atlético Paranaense e do Cruzeiro Esporte Clube, anônimos para os leitores, mas, sem os quais, este estudo não existiria.

Aos interlocutores do marketing dos clubes entrevistados para este estudo de casos, Álvaro Cotta T. Costa (gerente de marketing do Clube Atlético Mineiro), Mauro Roberto Montenegro Holzmann (diretor de marketing do Clube Atlético Paranaense) e Élcio Cunha Caldeira (assessor da diretoria de marketing do Cruzeiro Esporte Clube) pela disponibilidade, atenção e colaboração. Minha gratidão também ao Luiz Cordeiro e à Tatiana Ribeiro, do Atlético Paranaense, e à Rita de Cássia, do Cruzeiro, tão atenciosos e importantes para meu acesso aos clubes e aos entrevistados.

Ao Amir Somoggi, sócio-diretor da Casual Auditores, pela presteza e contribuição ao trabalho por compartilhar o *ranking* dos clubes elaborado por sua empresa.

À agência CAPES, pelo suporte financeiro ao longo do mestrado.

Aos meus amigos e amigas, em especial, à Belinha, à Helen, à Kakau, ao Vini, ao Di e à família Movimento 105', por caminharem ao meu lado sempre e por compreenderem as ausências e a dedicação demandada pelo mestrado.

E finalmente, e não menos importante (muito pelo contrário!), à minha querida família, pelo amor e apoio incondicionais, por serem, mais do que laços sanguíneos, amigos com quem posso sempre contar, exemplos, companheiros e anjos da guarda, sem os quais não teria chegado até aqui! Também ao Joey, um *cãopanheiro* durante essa jornada.

*“Viva como se fosse morrer amanhã. Aprenda como se fosse viver para sempre”.*

Gandhi

*“Não poríamos a mão no fogo pelas nossas opiniões: não temos assim tanta certeza delas. Mas talvez nos deixemos queimar para podermos ter e mudar as nossas opiniões”.*

Friedrich Nietzsche

*“Nada é permanente, senão a mudança”.*

Heráclito



## RESUMO

Constitui objeto do presente trabalho, a partir do mapeamento da imagem dos clubes de futebol pertencentes a este estudo de casos múltiplos – subdividida em seus elementos cognitivos, afetivos, funcionais e simbólicos – assim como do envolvimento dos torcedores com os clubes pelos quais torcem, investigar o relacionamento entre esses construtos, buscando precisar a força e a direção de tal relacionamento. Procurou-se também analisar a associação entre o construto imagem na percepção dos torcedores e o nível de alinhamento entre as identidades dos clubes. No vértice qualitativo, para mapeamento das identidades, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de marketing de três grandes clubes brasileiros – Clube Atlético Mineiro, Clube Atlético Paranaense e Cruzeiro Esporte Clube. Junto aos torcedores, para diagnosticar o envolvimento e a imagem dos clubes, foi utilizado um *survey* eletrônico, criado a partir de grupo de foco realizado em setembro de 2006, disponibilizado de outubro / 2006 a janeiro / 2007. Após tratamento dos dados, totalizou 1.419 respondentes válidos (545 do Atlético Mineiro, 492 do Atlético Paranaense e 382 do Cruzeiro Esporte Clube). Como metodologia de mensuração e análise das relações entre os construtos envolvimento e imagem, utilizou-se o teste de correlação de Spearman, que, como resultados, identificou relações significativas, fortes e positivas entre eles, para os três clubes do estudo. Para análise da associação entre as identidades e a imagem, confrontou-se a imagem diagnosticada através do *survey* com a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas e dados secundários dos clubes, em que se constatou, para os casos estudados, que um maior alinhamento entre as identidades está associado a uma imagem melhor definida e positiva dos clubes.

Palavras-chave: *marketing*, clubes de futebol, identidade, imagem, envolvimento.

## ABSTRACT

The objective of this study, starting from the process of mapping the image of Soccer clubs that their fans have and from the level of involvement, is to investigate the relationship between the constructs involvement and image, aiming to precise the force and the direction of such relationship. This work also searched to analyze the association between the constructs image - in the perception of the fans - and the alignment level among the identities of the clubs. In the qualitative vertex, for mapping of the identities, had been carried through interviews half-structuralized with the managers of *marketing* of three major Brazilian soccer clubs - Clube Atlético Mineiro, Clube Atlético Paranaense e Cruzeiro Esporte Clube. Next to the fans, to diagnosis the involvement and the image of the clubs, electronic survey was used, one created from one focus group realized in September of 2006, available from October / 2006 to January / 2007. After treatment of the data, the research totalized 1,419 valid respondents (545 of Atlético Mineiro, 492 of Atlético Paranaense and 382 of Cruzeiro). As methodology of measure and analysis of the relations between the constructs involvement and image, the test of correlation of Spearman was used, that, as resulted, identified significant relations, strong and positive between these, for the three clubs of the study. For analysis of the association between the identities and the image, it was collated image mapped through survey with the analysis of content of the half-structuralized interviews and secondary data of the clubs, where if it evidenced, for the studied cases, that a bigger alignment between the identities is associated with a defined and more good positive image of the clubs.

Key words: marketing, soccer clubs, identity, image, involvement.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do futebol mundial .....	32
Figura 2 - Estrutura básica dos relacionamentos clube-torcedores .....	34
Figura 3 - Representação esquemática do modelo <i>dirigido por visão</i> para gestão da identidade corporativa .....	48
Figura 4 - O mix da identidade corporativa .....	49
Figura 5 - Mix de gestão da identidade corporativa .....	49
Figura 6 - Principais elementos constituintes das imagens de um objeto .....	61
Figura 7 - Identidade e imagem .....	70
Figura 8 - Composição da imagem e sua associação com o construto envolvimento ....	72
Figura 9 - Um tipo de triangulação .....	74
Figura 10 - Organização da análise de conteúdo .....	81
Figura 11 - Alguns dos símbolos do Clube Atlético Mineiro .....	97
Figura 12 - Galo Doido, mascote do Clube Atlético Mineiro .....	98
Figura 13 - Mosaico de fotos de parte da estrutura da <i>Kyocera Arena</i> .....	102
Figura 14 - Cores do Clube Atlético Paranaense .....	105
Figura 15 - Evolução do escudo do Clube Atlético Paranaense .....	105
Figura 16 - A mascote e o escudo do Cruzeiro .....	108
Figura 17 - Selo de produto oficial .....	115
Figura 18 - Liderança no Clube Atlético Paranaense .....	117
Figura 19 - Propaganda do projeto Torcedor Colaborador através de <i>popup</i> .....	124
Figura 20 - Totens nas portarias da Sede Administrativa e da Toca II .....	131
Figura 21 - Modelo relacional simplificado <i>envolvimento</i> versus <i>imagem</i> .....	173

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Composição média de receitas dos grandes clubes brasileiros .....	38
Gráfico 2 - Participação dos clubes no banco de dados total em percentual .....	149
Gráfico 3 - Distribuição percentual dos respondentes dos clubes do estudo por sexo.....	150
Gráfico 4 - Comparativo entre as variáveis <i>m_ima</i> e <i>m_env</i> por clube .....	151
Gráfico 5 - Imagem geral média na percepção dos respondentes por clube do coração ..	174
Gráfico 6 - Comparativo entre médias de alguns indicadores por clube .....	176

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os principais componentes do <i>marketing</i> e do <i>marketing</i> corporativo.....	24
Quadro 2 - Clubes da <i>Deloitte Football League</i> , por número de edições .....	36
Quadro 3 - Questões relativas à identificação de imagens .....	61
Quadro 4 - Matriz de ajuste da imagem e da identidade .....	71
Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise do estudo .....	84
Quadro 6 - Classificação dos clubes segundo alinhamento identidade e escalas Likert e semântica para imagem .....	182

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos principais clubes da <i>Deloitte Football League</i> 2006.....	37
Tabela 2 - Classificação dos principais clubes da <i>Deloitte Football League</i> 2005.....	37
Tabela 3- Contatos, respostas e índices de resposta por clube .....	91
Tabela 4 - Composição total da dívida do Clube Atlético Mineiro – balanço 2006 .....	97
Tabela 5 - Alpha de Cronbach para a escala de envolvimento .....	156
Tabela 6 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos cognitivos .....	158
Tabela 7 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos afetivos .....	161
Tabela 8 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos funcionais .....	164
Tabela 9 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos simbólicos .....	166
Tabela 10 - Alpha de Cronbach para a escala de imagem .....	169
Tabela 11 - Correlação somaenv versus somaima por clube .....	169
Tabela 12 - Correlação somaenv versus elementos da imagem por clube .....	169
Tabela 13 - Correlação das médias da imagem com as de seus elementos por clube.....	170
Tabela 14 - Correlações entre as variáveis-média criadas dentre os elementos da imagem por clube .....	172

## LISTA DE SIGLAS

1. FGV – Fundação Getúlio Vargas .....	16
2. PIB – Produto Interno Bruto .....	16
3. CBF – Confederação Brasileira de Futebol .....	19
4. INDESP – Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto.....	20
5. FMF – Federação Mineira de Futebol .....	25
6. GEC – Gestão da Experiência do Cliente .....	64
7. ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i> .....	126

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Apresentação</b> .....	15
<b>1.2 Contextualização e problematização</b> .....	16
<b>1.3 Relevância das questões</b> .....	18
<b>1.4 O tema e as questões de pesquisa</b> .....	21
<b>1.5 Objetivo geral</b> .....	22
<b>1.6 Objetivos específicos</b> .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
<b>2.1 O futebol</b> .....	25
2.1.1 A origem do esporte moderno .....	25
2.1.2 O futebol no Brasil: uma visão sociológica .....	26
2.1.3 A história do futebol enquanto negócio no Brasil .....	28
2.1.4 O negócio futebol no Brasil: principais aspectos históricos sobre consumo esportivo .....	31
2.1.5 O negócio futebol: a questão dos relacionamentos .....	32
2.1.6 O futebol, produtos e serviços: características .....	34
2.1.7 Considerações sobre o exemplo de gestão Manchester United e o futebol europeu <i>versus</i> a realidade nacional .....	35
<b>2.2 Identidade</b> .....	39
2.2.1 Origens do conceito identidade .....	39
2.2.2 Estudos sobre identidade nas organizações .....	40
2.2.2.1 Identidade pessoal .....	40
2.2.2.2 Identidade social .....	41
2.2.2.3 Identidade organizacional .....	43
2.2.2.4 Identidade corporativa .....	44
2.2.2.5 A identidade em tipos .....	44
2.2.2.5.1 <i>Identidade real</i> .....	45
2.2.2.5.2 <i>Identidade comunicada</i> .....	45
2.2.2.5.3 <i>Identidade concebida</i> .....	46
2.2.2.5.4 <i>Identidade ideal</i> .....	46
2.2.2.5.5 <i>Identidade desejada</i> .....	46
2.2.2.6 Gestão da identidade corporativa nas organizações .....	47
<b>2.3 Imagem</b> .....	50
2.3.1 O conceito imagem .....	50
2.3.2 Estudos sobre imagem nas organizações .....	57
2.3.3 Gestão da imagem corporativa .....	58
<b>2.4 Gestão dos relacionamentos da organização</b> .....	62
<b>2.5 Uma revisão de literatura acerca de envolvimento</b> .....	66
<b>2.6 Identidade corporativa, imagem e envolvimento no estudo</b> .....	68
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	73
<b>3.1 Caracterização da pesquisa: tipo, estratégia e método</b> .....	73
<b>3.2 Instrumento de coleta de dados</b> .....	75
<b>3.3 População, amostragem, unidades de análise e de observação</b> .....	76
<b>3.4 Procedimentos de tratamento e análise dos dados</b> .....	78
3.4.1 Vértice qualitativo da triangulação - Análise de conteúdo .....	78

3.4.1.1 Pré-análise .....	82
3.4.1.1.1 <i>Leitura flutuante</i> .....	82
3.4.1.1.2 <i>Escolha de documentos</i> .....	82
3.4.1.1.3 <i>Constituição do corpus</i> .....	82
3.4.1.1.4 <i>Preparação do material</i> .....	82
3.4.1.1.5 <i>Formulação das hipóteses e dos objetivos</i> .....	83
3.4.1.1.6 <i>Definição de categorias</i> .....	83
3.4.1.1.7 <i>Referenciação dos índices / Elaboração de indicadores</i> .....	83
3.4.1.1.8 <i>Exploração do material</i> .....	84
3.4.1.1.9 <i>Tratamento dos resultados</i> .....	85
3.4.2 <u>Vértice quantitativo da triangulação</u> .....	85
3.4.2.1 <i>Pré-teste</i> .....	89
3.4.2.2 <i>Composição da amostra e coleta de dados</i> .....	90
3.4.2.3 <i>Tratamento e preparação dos dados para análise</i> .....	91
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	94
<b>4.1 Caracterização das unidades de análise</b> .....	94
4.1.1 <u>Clube Atlético Mineiro</u> .....	94
4.1.2 <u>Clube Atlético Paranaense</u> .....	99
4.1.3 <u>Cruzeiro Esporte Clube</u> .....	105
<b>4.2 Vértice qualitativo – análise de conteúdo</b> .....	110
4.2.1 <u>Identidade real</u> .....	110
4.2.2 <u>Identidade comunicada</u> .....	123
4.2.3 <u>Identidade concebida</u> .....	131
4.2.4 <u>Identidade ideal</u> .....	134
4.2.5 <u>Identidade desejada</u> .....	141
4.2.6 <u>O alinhamento entre as identidades</u> .....	143
<b>4.3 Vértice quantitativo – apresentação e análise estatística dos dados</b> .....	148
4.3.1 <u>Análises para um melhor conhecimento das escalas do instrumento de pesquisa</u> .....	152
4.3.1.1 Escala para mensuração de envolvimento .....	153
4.3.1.2 Escala para mensuração dos elementos cognitivos da imagem .....	156
4.3.1.3 Escala para mensuração dos elementos afetivos da imagem .....	158
4.3.1.3.1 <i>Considerações sobre a escala dos elementos afetivos</i> .....	161
4.3.1.4 Escala para mensuração dos elementos funcionais da imagem .....	161
4.3.1.5 Escala para mensuração dos elementos simbólicos da imagem .....	164
4.3.1.6 Escala para mensuração da escala de imagem como um todo (sem subdivisões em elementos) .....	166
<b>4.4 Análises das correlações entre os construtos <i>envolvimento e imagem</i></b> .....	168
<b>4.5 Associação entre o alinhamento das identidades e a imagem dos clubes</b> .....	173
4.5.1 <u>Resumo sobre a associação entre alinhamento da(s) identidade(s) e da imagem</u> .....	181
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	183
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	193
<b>APÊNDICES E ANEXOS</b> .....	202



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

A presente dissertação insere-se no rol de estudos relacionados à área de mercadologia e administração estratégica, na linha de pesquisa de estratégias competitivas, cultura gerencial nacional e internacional. Dada a natureza multidisciplinar, tanto da administração quanto do *marketing*, a promoção de um diálogo, por parte da pesquisa, entre o *marketing* e disciplinas como psicologia e sociologia, dentre outras, para a busca de conceitos e auxílio na compreensão do contexto e do cenário, apresenta-se como fundamental para que um trabalho consistente seja elaborado.

O foco desta pesquisa volta-se para a imagem, o envolvimento e a identidade, construtos fundamentais para a busca de uma gestão mais eficaz de *marketing*, notadamente em termos de estruturação e planejamento, dos relacionamentos do clube com seus *stakeholders*, assim como para alinhar sua gestão mercadológica em relação às demandas e percepções desses.

Determinada a orientação do estudo, uma de suas principais metas será analisar a possível relação existente entre os construtos envolvimento e imagem do clube na percepção dos torcedores, e desta em relação ao alinhamento entre as identidades do clube.

Busca-se, com isso, contribuir, em alguma medida, para o desenvolvido em termos de teoria sobre *marketing* aplicado a organizações esportivas, campo ainda pouco explorado em termos da literatura acadêmica nacional, bem como para o contexto prático, na medida em que se analisa a realidade dos clubes à luz de construtos teóricos.

Por meio das abordagens utilizadas, procura-se contextualizar e problematizar o tema, a fim de oferecer o conhecimento das premissas básicas norteadoras dos pensamentos que deram origem à concepção da pesquisa e à escolha do tema e problema. São destacadas

também a relevância e a justificativa do presente estudo, apresentados os objetivos, métodos e procedimentos escolhidos para a investigação, assim como uma síntese da base teórica sobre a qual ele se apóia.

## **1.2 Contextualização e problematização**

O esporte, no Brasil, apresenta grande relevância para a economia. De acordo com o Ministério do Esporte (BRASIL, 2005), a indústria esportiva nacional movimenta mais de R\$ 25 bilhões por ano, sendo também responsável por importante geração de empregos, com mais de 300 mil dependentes economicamente, de modo direto, dessa atividade.

Outra informação do órgão referente ao segmento esportivo é de que, conforme pesquisa da Fundação Getúlio Vargas – FGV –, enquanto o Produto Interno Bruto – PIB – nacional cresceu em média 2,25% ao ano, de 1996 ao ano 2000, no mesmo período o PIB do esporte apresentou um crescimento médio anual de 12,34%.

Segundo a AMCHAM (2005) – Câmara Americana de Comércio –, um estudo da Fundação Getúlio Vargas apresenta o setor de negócios do esporte como responsável por 1,7% do PIB do Brasil. O referido estudo afirma também que potencial realmente não falta e apresenta a informação do Atlas do Esporte no Brasil, o principal mapeamento do setor, o qual aponta um número de esportistas praticantes regulares próximo de 10,8 milhões de pessoas, que pode alcançar 74 milhões se a esse número for somado o total de pessoas que praticam alguma atividade física ocasionalmente, sem contar os torcedores, os quais, mesmo em caso de sedentarismo, são consumidores dos produtos e serviços relativos a seu time do coração.

Nesse ponto, cabe destacar que a tese de Leoncini (2001) apresentava como percentual de participação do mercado de esporte no PIB brasileiro, divulgado em matéria do jornal

Folha de São Paulo, no ano de 1997, o valor de 0,1%, com um percentual projetado em cinco anos (ou seja, 2002), de 3,3%. Dados da pesquisa da FGV apresentada pelo Ministério do Esporte (BRASIL, 2005) mostram que esse valor se encontra próximo à metade da estimativa (1,7% do PIB), o que indica um potencial ainda não explorado ou explorado de modo ineficaz, do mercado esportivo nacional.

No Brasil, os clubes de futebol se vêem, desse modo, diante de um quadro de mudanças, o qual envolve adaptações oriundas de legislação, como a Lei Pelé, o Código do Torcedor - uma espécie de Código do Consumidor das torcidas, assim como a loteria Timemania, a qual destina 22% dos recursos arrecadados para o pagamento das dívidas de vários clubes de futebol com a União, e que traz também, dentre as emendas aprovadas, a ampliação do prazo de pagamento das dívidas públicas do clube de 120 para 180 meses.

Um outro fator adverso, característica da realidade atual da maior parte dos clubes de futebol no País, diz respeito à situação financeira da maior parte deles (endividados e sem capital de giro), que assume um caráter simbólico de ineficácia administrativa e também de desvalorização de seus produtos, serviços e marcas.

Por outro lado, é afirmado publicamente ser o futebol um negócio de grande crescimento no setor de entretenimento, de cifras gigantescas em suas movimentações, parte delas divulgadas de modo freqüente nos meios de comunicação diversos. Em um contexto repleto de desafios, a modernização e a profissionalização esperada por parte das organizações que comandam o futebol profissional no Brasil e no mundo se apresentam como imperativos de mudanças não futuros, mas presentes.

Tamanha peculiaridade e potencial pouco explorados academicamente demandam um melhor entendimento da unidade de análise do estudo, os clubes de futebol. Nesse sentido, um levantamento sobre as origens do futebol-negócio no Brasil é apresentado no Referencial Teórico da dissertação.

### 1.3 Relevância das questões

Reflexões acerca da carência de estudos e trabalhos acadêmicos na área de *marketing* esportivo, notadamente relativas à gestão de clubes de futebol, tanto em âmbito nacional quanto internacional, apresentaram-se como fios condutores para a chegada ao tema do trabalho e ao problema de pesquisa.

Uma análise de Slack (1991) sobre os rumos da pesquisa na área de administração esportiva, apesar de transcorridos quase quinze anos, apresenta-se como de grande atualidade. O autor discutiu a necessidade da criação de projetos conjuntos de pesquisa, trazendo à tona a questão de que os pesquisadores em administração normalmente não demonstram grande interesse em tipos peculiares de organização como escolas, hospitais, jornais e, sim, nos aspectos teóricos dos estudos realizados, indagando o porquê de não se estudar também as organizações esportivas.

Os clubes de futebol - organizações da indústria de entretenimento -, são entidades que, para lograr êxito, por um lado, requerem competição por mercados *consumidores* no longo prazo, assim como entre si mesmas em termos desportivos e por recursos essenciais de curto prazo (os jogadores e técnicos) mas, por outro, cooperação para organização dos campeonatos e para a produção do espetáculo futebolístico (em clássicos, por exemplo), com apresentação, dessa forma, de características e lógica bastante peculiares de funcionamento em comparação com indústrias tradicionais (manufaturas, serviços etc).

Na visão de Diniz e César (2005), a dinâmica dessa indústria é essencialmente a mesma desde a disseminação do futebol pelo mundo, com a ressalva de a explosão das receitas dos clubes europeus (principalmente ingleses), na década de 1990 haver criado um impasse para todos os países nos quais o futebol está presente.

Segundo esses autores, apenas os países que tiverem ou buscarem desenvolver características internas que permitam a geração de receitas necessárias para suportar os custos

determinados no mercado global, terão assegurado o desenvolvimento sustentável de uma indústria local de futebol, com o privilégio de assistir a jogadores de primeiro nível em seu próprio território. Restarão, conseqüentemente, poucos centros de viabilidade do futebol-negócio, sendo os principais candidatos Inglaterra, Alemanha, Itália, Espanha, França, Brasil e Argentina, ficando à parte dessa lista países pobres ou pequenos apaixonados por futebol (por exemplo, Nigéria e Holanda) e países grandes e ricos sem paixão por esse esporte (como Estados Unidos e Japão).

O Brasil apresenta hoje, em variados graus, todas as características necessárias para figurar nessa lista, exceto a organização interna do futebol. Em caso de maior organização do futebol nacional, de acordo com Diniz e César (2005), é possível que os clubes sejam ativos de valor comparável ao dos principais clubes ingleses negociados no mercado de ações (Manchester United - US\$ 900 milhões; Chelsea – US\$ 190 milhões e Newcastle - US\$ 190 milhões), potencial esse que atrai investidores que negociam parcerias com os clubes brasileiros.

Os agentes que podem contribuir para a transformação, em alguns anos, da indústria de futebol no Brasil são liderados, de acordo com Diniz e César (2005):

(a) pelos investidores, (b) pelas emissoras de TV, que pagam cada ano mais pela transmissão dos nossos campeonatos, (embora ainda sejam valores baixos em relação ao mercado europeu), (c) por empresas que desejem associar suas marcas a um produto de qualidade, (d) pelos fornecedores de material esportivo, que gostariam de desenvolver um mercado de mais de 100 milhões de consumidores, e (e) pelo Governo, incentivado por motivos políticos e fiscais, através de legislação que crie e aperfeiçoe o ambiente institucional.

Em termos de dimensão do setor, no Brasil, de acordo com a CBF, existem cerca de 800 clubes de futebol federados e mais de 13 mil times amadores, sendo estimados 30 milhões de praticantes, dentre os quais, 11.000 jogadores vinculados a federações, mais de 300 estádios, e capacidade superior a cinco milhões de lugares. Aproximadamente 2.000 atletas brasileiros atuam no exterior.

Apesar dos números significativos em termos de dimensão, financeiramente, informações de Costa (2005) registram que, dos US\$ 250 bilhões anuais que se estima sejam movimentados pela indústria do futebol em todo o mundo (primeiro esporte em termos de faturamento, acima da também bilionária NBA – liga profissional de basquete dos Estados Unidos, que assume a segunda posição, com um somatório anual da ordem dos US\$ 40 bilhões), o percentual relativo à prática do futebol no Brasil não atinge 2% desse montante, ou seja, uma quantia aproximada de US\$ 3,2 bilhões.

Conforme declaração de Augusto Viveiros, ex-presidente do extinto Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto – INDESP –, disponibilizada em Diniz e César (2005), o futebol movimenta cerca de 0,80% do PIB mundial, gera 400 milhões de empregos diretos e indiretos, sendo o negócio líder no ramo de entretenimento e o terceiro maior dentre todas as atividades, atrás da indústria de alimentos e têxtil. Um número a ser destacado: a FIFA (2005) tem mais países membros afiliados que a ONU – 212 contra 191.

Em relação a essa lacuna entre o potencial para uma melhor exploração econômica dos clubes de futebol e os resultados da indústria futebolística atualmente, Somoggi (2005) afirma que somente aportarão recursos nas organizações que seguirem as estratégias de gestão profissional e de *marketing* focadas em satisfação do torcedor, orçamento controlado e diversificação das fontes de receitas.

A gestão de *marketing* e seus elementos - como marcas, identidade, imagem -, é destacada por diversos autores (MARTINS e BLECHER, 1997; PINHO, 1996; TAVARES, 1998), para que as organizações busquem atingir esse potencial, como uma das prioridades das agendas dos profissionais de *marketing*, dados os desafios crescentes apresentados pelo mercado, que de modo invariável demanda estratégias e ações relativas a posicionamento.

O aproveitamento das oportunidades e a minimização das ameaças são influenciados diretamente pela forma como são gerenciados, por parte das organizações, assuntos como identidade, imagem e relacionamento.

O *marketing* apresenta-se, então, como elo entre a administração estratégica demandada dos clubes esportivos e seus torcedores - consumidores. Em um cenário em que a necessidade por uma gestão profissional dos clubes e da indústria de futebol como um todo se apresenta como imperativa mundialmente, a gestão do relacionamento dos clubes com seus torcedores, da imagem e da identidade, por meio de um *marketing* alinhado às demandas desses últimos e a um planejamento estratégico por parte das organizações esportivas, passa a ser questão de grande relevância e diferencial entre organizações bem-sucedidas ou não.

O estudo apresenta alguns desafios em função da carência de trabalhos na área associada a uma tradição histórica nacional de gestão dos clubes de futebol bastante arraigada em questões políticas, em um panorama que demanda todo um processo de modernização e profissionalização dessas organizações. Apesar e por isso, esses desafios são forças propulsoras para a elaboração de um trabalho que se pretende consistente e de qualidade, que possa contribuir para o desenvolvido academicamente na área assim como em termos gerenciais.

#### **1.4 O tema e as questões de pesquisa**

Uma vez delineados o contexto e a problemática constituintes do estudo e identificados os principais agentes envolvidos, são estabelecidos o tema e o problema de pesquisa, os quais passam a constituir o fio condutor da investigação científica, sobre as bases teóricas oriundas notadamente do *marketing*, visando alcançar os objetivos finais do trabalho a serem especificados.

Laville e Dionne (1999) apresentam o tema de pesquisa como refletindo um escopo mais geral e abrangente de assuntos, enquanto o problema de pesquisa retrata uma questão não resolvida, para a qual se busca uma resposta via pesquisa.

Nesse contexto, apresentam-se como questões de investigação do estudo: 1. Existe uma associação entre os construtos envolvimento e imagem? Em caso afirmativo, qual a força e direção de tal relacionamento?; 2. Um maior alinhamento entre as identidades dos clubes está associado a uma imagem melhor definida e mais positiva junto a seus torcedores?

A pesquisa bibliográfica realizada, quanto à questão um, aponta a existência de uma lacuna em termos de uma abordagem e de análises acadêmicas do tema, notadamente sob uma perspectiva quantitativa. Em relação ao construto envolvimento, encontrou-se uma escala, a de Zaichkowsky (1985), o Inventário de Envolvimento Pessoal (PII – *Personal Involvement Inventory*), bastante direcionada para produtos e, sobre imagem, foi encontrada apenas uma escala, de Echtner e Ritchie (1993), relativa a países, objeto de estudo bastante peculiar.

Relativamente à questão dois, uma vez que o construto imagem é objeto de estudo, considerado, de acordo com a teoria em que se pauta a dissertação, como resultado de um processo de comunicação da(s) identidade(s), apresenta-se como pertinente uma análise dos construtos identidade e imagem em conjunto.

## **1.5 Objetivo geral**

Em função do anteriormente apresentado, estabelece-se como objetivo geral analisar a possível associação entre os construtos envolvimento e imagem, bem como a análise da associação entre identidade(s) e imagem, para os clubes de futebol pertencentes ao presente estudo de casos múltiplo.



## 1.6 Objetivos específicos

O alcance dos objetivos gerais propostos para a dissertação depende do cumprimento de alguns objetivos específicos, estabelecidos como:

- avaliar se diferenças no nível de envolvimento da torcida implicam variações em termos dos elementos da imagem que sobressaem;
- avaliar se existe relação entre os elementos da imagem (cognitivos, funcionais, afetivos e simbólicos) e a imagem geral dos clubes e a força desta;
- avaliar se há relação dos elementos da imagem entre si e a força desses relacionamentos;
- analisar comparativamente a identidade e a gestão de *marketing* apresentada pelos gestores da área - entrevistados nos clubes de futebol do presente estudo, em relação à imagem que os torcedores têm deles.

Apresentadas as questões de pesquisa, assim como os objetivos geral e específicos, estabelece-se um referencial teórico para nortear e sustentar de modo teórico a dissertação desenvolvida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo visa fazer uma revisão teórica do desenvolvido em termos dos conceitos-chave do estudo, a fim de constituir uma base mais sólida para análises e considerações do estudo.

Da perspectiva do *marketing*, torna-se visível que o foco tradicional no ambiente externo, no controle das comunicações, na marca, na identificação visual e na pesquisa de imagem, abordou de modo central o nível do produto em detrimento do nível corporativo.

Cerca de quarenta anos atrás, Kotler e Levy (1969) concluíram que o conceito de *marketing* deveria ser ampliado para abranger qualquer entidade. Em um artigo publicado uma década depois, Kotler e Mindak (1978) discutiram a questão da necessidade da existência de um *casamento* entre *marketing* e relações públicas. Barich e Kotler (1991) voltaram-se para o denominado por eles imagem do *marketing* da organização, que melhoraria atitudes relativas à empresa por parte dos grupos de *stakeholders*.

Bernstein (1984), em uma abordagem mais ampla, apontou a integração entre a filosofia da organização, a identidade e a imagem como a base de uma nova área, denominada *marketing* corporativo. Referentemente a esta categorização do *marketing*, Balmer (2001) estabeleceu uma diferenciação quanto ao *marketing tradicional*, como mostrado no quadro 1:

	Principais componentes do <i>marketing</i> (McGee e Spiro, 1990).	Principais componentes do <i>marketing</i> corporativo (Balmer, 2001).
Orientação	Cliente	<i>Stakeholders</i>
Suporte organizacional	Atividades organizacionais coordenadas	Atividades organizacionais coordenadas
Foco final	Orientação para lucro	Criação de valor
Obrigações societais	Bem-estar da comunidade	Necessidades atuais e futuras dos <i>stakeholders</i> e societais

Quadro 1 - Os principais componentes do *marketing* e do *marketing* corporativo  
Fonte – BALMER, 2001.

Visando contribuir para os estudos organizacionais do modo ampliado e menos efêmero em termos de *marketing*, segue uma revisão da literatura relativa ao futebol, à identidade e imagem, complementada por alguns enfoques quanto a envolvimento e gestão dos relacionamentos da organização.

## **2.1 O futebol**

### 2.1.1 A origem do esporte moderno

Uma análise da cronologia e da história do futebol pode levar à compreensão de como o futebol se transformou de um esporte amador em profissional, que desperta o interesse de mais de 4,5 bilhões de pessoas (número de telespectadores da Copa do Mundo de Futebol de 2002), de acordo com a FIFA (2005).

Para iniciar uma análise sobre a história social do esporte moderno, segundo Bordieu (1983), é necessária a consideração de três premissas básicas e complementares. A primeira avalia o esporte moderno como uma oferta destinada ao encontro de certa demanda social, como um sistema constituído por instituições e agentes direta ou indiretamente associados à existência de práticas e consumos esportivos, dentre os quais:

- agrupamentos esportivos, públicos ou privados (clubes, ligas, confederações como a Confederação Brasileira de Futebol – CBF –, federações como a Federação Mineira de Futebol – FMF – etc);
- produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte (uniformes e equipamentos esportivos dentre outros – Nike, Adidas, Diadora, Puma etc);
- produtores e vendedores de serviços necessários à prática do esporte (técnicos, médicos especialistas, fisioterapeutas, psicólogos, preparadores físicos e outros profissionais de suporte técnico, treinadores, jornalistas esportivos etc);

- produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (transmissões televisivas, CDs de hinos de clubes e torcidas, jornais e revistas, fotos de times campeões, loteria esportiva etc).

Uma área não contemplada na análise de Bordieu (1983) e que assume destaque na indústria futebolística local é constituída por restaurantes, bares e quiosques nos arredores dos estádios em dias de jogos, assim como os estabelecimentos distribuídos pela cidade e que constituem redutos de torcedores quando os jogos são disputados em outras praças.

A segunda premissa, por sua vez, admite a história do esporte como relativamente autônoma e que, mesmo em articulação com grandes acontecimentos da história política e econômica, apresenta seu próprio tempo, suas leis individuais de evolução, crises particulares, ou seja, uma cronologia específica.

A última premissa levantada pelo autor admite que o princípio das transformações das práticas e dos consumos esportivos deve ser buscado na relação entre as transformações da oferta (invenção, importação ou re-interpretação de esportes etc) e as da demanda (relativas às transformações dos estilos de vida).

Bordieu (1983) ressalta a modificação da ênfase quanto aos esportes, oriundos de jogos produzidos pelo povo, de retorno na atualidade sob a forma de espetáculos produzidos para o povo. O esporte espetáculo passa a ser trabalhado como uma mercadoria de massa, de organização incluída dentre os diversos ramos da indústria do entretenimento.

### 2.1.2 O futebol no Brasil: uma visão sociológica

O futebol, enquanto esporte de massa no Brasil, mostra raízes bastante atreladas à sociologia. Nesse sentido, algumas considerações relativas a esse campo apresentam-se como pertinentes para sua compreensão.

Uma apresentação do futebol num sentido quase antológico é realizada por Murad (1996), que o define como simbologia e metalinguagem e, nessa medida, revelador expressivo das culturas das coletividades e das condições humanas.

Uma outra característica desse esporte é sua democracia quanto aos participantes, pois pode ser praticado por uma vasta gama de atores: desde um *baixinho* (Romário), um *gordinho* (Maradona), um *alto* (Beckenbauer), um *torto* (Garrincha), um *perfeito* (Pelé), até um *magrelo* (Sócrates), enfim, uma série de biótipos, classes sociais, etnias.

Mais do que uma prática esportiva, o futebol pode ser considerado uma oportunidade real do exercício da cidadania. Mais que constatação, interpretação e paradigma do Brasil, o futebol é proposta, projeto e desejo da coletividade. Corroborando isso, o sociólogo Da Matta (1994) apresenta a idéia de que as raízes do futebol se espalham pelas esferas da realidade social, pois, diferentemente de outras instituições, o futebol reúne muita coisa em sua invejável multivocalidade, sendo uma estrutura totalizante em sua acepção teórica.

Lever (1983), por sua vez, em uma linha relativa a compartilhamento, busca em Durkheim a sugestão de a religião ser menos importante como um conjunto específico de crenças e divindades do que como uma oportunidade para a reafirmação pública da comunidade. Apesar da ausência de vínculos sanguíneos, os homens da tribo sentem que estão relacionados entre si porque partilham um totem. O culto a uma equipe esportiva faz com que todos os participantes se tornem altamente conscientes de pertencerem a um coletivo. Ao aceitar a representação simbólica de uma equipe, segundo essa autora, as pessoas estabelecem entre si um parentesco ritual baseado nesse vínculo comum.

O futebol é estigmatizado por parte da população, havendo levado (nos dias atuais ainda leva, mas em menor medida) a culpa pela alienação do povo brasileiro. De acordo com Gurgel (2006), em função do uso político-ideológico (por exemplo, o anúncio de medidas trabalhista e realização de desfiles de primeiro de maio por Getúlio Vargas em campo de

futebol) desse esporte no País, por bastante tempo foi praticamente ignorado pela academia, considerado um tema secundário, de menor relevância.

Uma análise mais ampla da representatividade do futebol para os brasileiros leva a um misto de necessidades imediatas, práticas de luta, obtenção de resultados e objetivos e, ao mesmo tempo, expressão de alegria e arte popular, apresentando uma sintonia entre o individual e o coletivo, dentro e fora dos gramados. É possível perceber isso, por exemplo, quando se diz: *eu sou atleticano* ou *eu sou cruzeirense*.

**Eu = individualidade**

**Sou = identidade**

**Time = coletividade**

Quanto ao campo de atuação do futebol, Draper (2002), diretor de *marketing* do Manchester United, da Inglaterra, o amplia, afirmando que o clube se encontra nos negócios esportivos, mas também nos do entretenimento, o qual seria o negócio da *escapadologia* (bilionários, assim como miseráveis, podem se engajar a um clube de futebol e buscar nisso uma fuga para o que quer que seja de seu cotidiano).

De modo sucinto, o futebol e o social estão intrinsecamente associados, e os intercâmbios se estendem por várias outras áreas, como a música popular, a literatura, o cinema, os mitos. A importância e o destaque assumidos pelo futebol no Brasil podem ser percebidos por definições como *Brasil, o país do futebol*, e, histórica e politicamente, como *a pátria de chuteiras*.

### 2.1.3 A história do futebol-negócio no Brasil

Em uma análise do ambiente no qual está inserido o futebol, este pode ser dividido em duas categorias básicas a partir de conceitos propostos por Bordieu (1983):

- **prática:** engloba os agentes e instituições associados direta ou indiretamente à produção de espetáculos do futebol<sup>1</sup> – agrupamentos esportivos (clubes, federações, confederações), produtores e vendedores de serviços (técnicos, médicos, comissão técnica etc). Refere-se ao ambiente interno às organizações de futebol profissional, responsável pelas ofertas aos consumidores do futebol-espetáculo (entretenimento);

- **consumo:** abrange os consumidores de bens e / ou serviços associados ao futebol, os quais podem ser subdivididos em:

- consumidores finais (torcedores);
- consumidores intermediários: produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte (Nike, Adidas, Diadora, Puma etc) e em geral (patrocinadores e outros) e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e de bens associados (televisão, rádio, loteria, empresas licenciadas etc).

Uma compreensão do futebol-negócio demanda não apenas o conhecimento de sua estrutura, mas também de sua história. A história do futebol no Brasil, de prática elitista ao esporte profissional, pode ser dividida em algumas fases (períodos)<sup>2</sup>:

- **1894 / 1923** - Novidade. São várias as versões sobre quando ocorreu pela primeira vez a prática de futebol no Brasil. Entretanto, o início dessa paixão apresenta um contexto definido: o imperialismo britânico na América do Sul. O esporte veio no rastro do que era praticado na Inglaterra, trazido pelos ingleses que tinham negócios e trabalhavam no Brasil. No início, sua origem era operária, mas, depois o esporte se tornou aristocrático, até se popularizar definitivamente na década de 1920. O intercâmbio Brasil-Inglaterra teve como principal elo o estudante brasileiro Charles William Miller, filho de ingleses, que, após

---

<sup>1</sup> Tais espetáculos são resultado do que se costuma denominar copas ou campeonatos, basicamente caracterizados por uma organização do sistema de disputa entre as entidades de prática integrantes de determinada Federação (por exemplo, Federação Mineira de Futebol) ou de uma Liga de Clubes (no Brasil, o Clube dos Treze).

<sup>2</sup> Periodização da História Social do Futebol Brasileiro, estabelecida por Murad (1996), utilizando por critério de recorte das diversas fases a inclusão / exclusão das camadas populares no referido esporte.

concluir seus estudos em Southampton, voltou a seu país de origem com duas bolas de futebol na bagagem, e é considerado o introdutor oficial do esporte no Brasil.<sup>3</sup>

- **1923 / 1933** - Clandestinidade. Denominados anos românticos, marcou a criação do semiprofissionalismo, o qual surgiu como um apoio financeiro dado ao jogador (que ainda necessitava de outro emprego). Os principais jogadores eram cobiçados por equipes do exterior e deixavam o País em função de melhores remunerações. Em 1933, implantou-se o profissionalismo, com a dupla função de conter o êxodo de craques para o exterior e aumentar a competitividade das equipes nacionais, com a contratação, como empregados, de jogadores advindos de camadas populares menos favorecidas.

- **1933 / 1950** - Transição do futebol elitista à popularização do futebol. Inicia-se a criação de mitos do futebol (por exemplo, Leônidas da Silva, o *Diamante Negro*, destaque brasileiro da Copa do Mundo de 1938). É a fase do *profissionalismo marrom*, em que os dirigentes do clube atribuíam recompensas aos *craques* dos times, que não tinham contratos ou eram remunerados com salários aquém do merecido. De acordo com Witter (1996), o surgimento da prática da compra de passes de jogadores inicia-se nesse período.

- **1950 / 1970** - Revolução, consolidação – auge do futebol brasileiro e conquista do tricampeonato, o primeiro da história mundial. Desenvolvimento do mundo esportivo, aperfeiçoamento dos conhecimentos científicos aplicados à área esportiva, aumento de exigência de desempenho dos jogadores. Com o fortalecimento do profissionalismo, criaram-se novos departamentos nas organizações esportivas (médico, de massagem, dentário etc).

- **1970 / atualidade** – Exportação, perda de qualidade futebol local – internamente às organizações de futebol observa-se uma importação do estilo europeu de jogo e, por parte de alguns clubes, da organização, notadamente a partir da década de 1990. Outro ponto

---

<sup>3</sup> Período de 1894 / 1923 – Elaborado pela autora da dissertação a partir do artigo ‘Futebol surgiu no Brasil como esporte operário’, de Eugenio Goussinsky, disponível no *site* < <http://cidadedofutebol.uol.com.br>>. Acesso em 25 jan. 2006.



característico dessa fase refere-se à crescente exportação de jogadores, principalmente para clubes europeus, implicando a diminuição da qualidade dos campeonatos de futebol locais.<sup>4</sup>

#### 2.1.4 O negócio futebol no Brasil: principais aspectos históricos sobre consumo esportivo

A face do consumo é outra esfera do futebol necessária à sua melhor compreensão em termos de um estudo sob o prisma da administração.

Para um entendimento das principais fases de evolução do consumo esportivo no Brasil, utiliza-se neste estudo, uma analogia com a evolução do sistema ou do perfil do futebol inglês, considerado exemplo e bom indicador da evolução do consumo na indústria do futebol profissional de modo geral. Ekelund (1998) propõe a seguinte evolução do sistema de receitas para a Liga Inglesa de Futebol:

- **era do estádio** (até a década de 1950)- Tudo girava ao redor da receita das entradas, fase em que surge o principal relacionamento para o futebol-negócio: a relação clube – torcedor;
- **era da TV comercial tradicional** (anos 50, 60, 70) – Quando o sistema de televisão *aberto* detinha os direitos gratuitos de transmissão dos jogos. Fase de origem dos patrocinadores;
- **era dos patrocinadores** (anos 80) – A partir do interesse na audiência e grande visibilidade às marcas propiciadas pelo futebol, afluência e participação cada vez maior de patrocinadores em termos de geração de receitas para os clubes e ligas;
- **era da nova mídia** (a partir da década de 80) – Emissoras de televisão pagam pela transmissão dos jogos. Outros consumidores intermediários e conseqüentes financiadores das organizações esportivas são a televisão via satélite, novas mídias e a Internet.

Identificadas as fases evolutivas do sistema de receitas do futebol-negócio, úteis para a compreensão desse esporte no Brasil, e fazendo uma transposição dessas para uma linha de

---

<sup>4</sup> Fase de 1970 / atualidade – elaborada a partir de revisão bibliográfica sobre o futebol no Brasil.

tempo local, com um *gap* de cerca de duas décadas, torna-se válido mapear os principais relacionamentos estabelecidos por essas organizações (os clubes esportivos).

### 2.1.5 O negócio futebol: a questão dos relacionamentos

Dois fatores básicos, para Taylor (1998), produziram um relacionamento profundo e duradouro entre os clubes de futebol e seus torcedores, sendo o primeiro a identidade primária conferida pelo futebol às pessoas e, o outro, a impossibilidade de comercialização dos clubes nas primeiras décadas após o surgimento do futebol (responsável por sua conexão com o local de origem).

Para um melhor entendimento do conjunto de agentes associados à produção de espetáculos esportivos e relacionamentos entre os mesmos, é importante conhecer a estrutura hierárquica que organiza e administra os principais relacionamentos da cadeia, o que pode ser visto na figura 1:

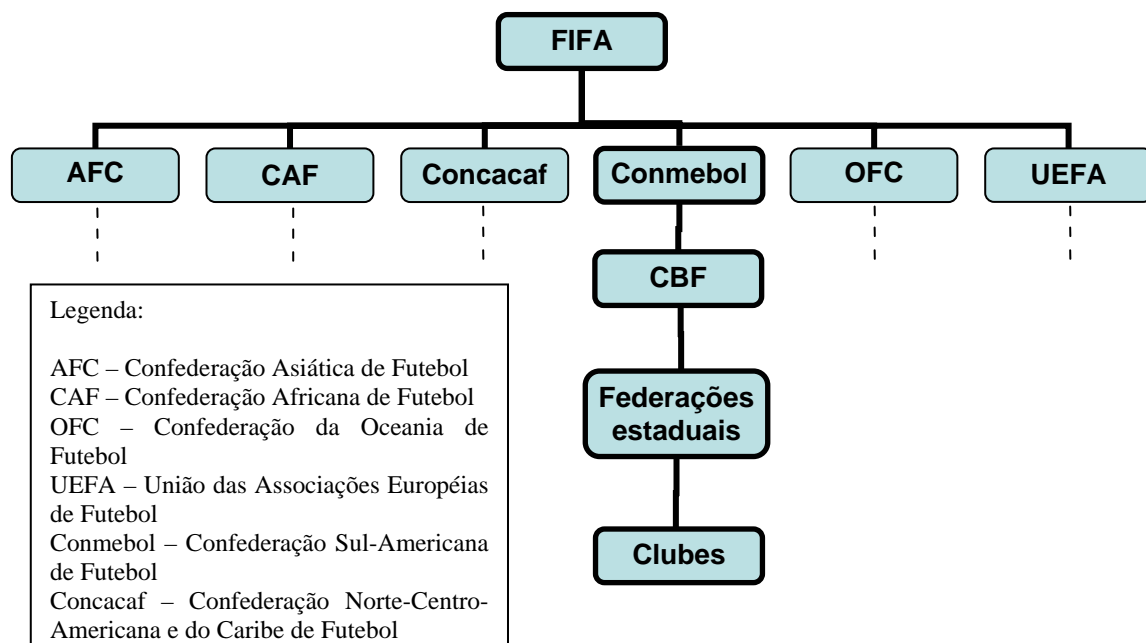


Figura 1 - Organograma do futebol mundial  
Fonte - BRUNORO e AFIF, 1997, adaptada pela autora da dissertação.

A atividade principal das entidades responsáveis pela administração do futebol profissional é a organização dos campeonatos. Nessa estrutura hierárquica, os clubes podem

ser considerados, com relação às suas funções e objetivos, como instituições empresariais dotadas de certa autonomia, os quais negociam suas marcas construídas e legitimadas historicamente.

Referentemente ao relacionamento torcedor – clube, de modo sucinto pode-se dizer que o consumidor busca no produto central ofertado pelo clube (jogos de futebol) uma forma de entretenimento e de identificação social (identidade cultural, na origem, e de grupo, na atualidade). Por sua vez, o clube busca a transformação desse complexo relacionamento com o torcedor em um relacionamento explorável comercialmente.

Leoncini (2001) apresenta a negociação de jogadores como um processo à parte devido às peculiaridades históricas do campo futebolístico no mundo, destacando o alto valor de mercado assumido de modo crescente por eles, o que leva a alguns clubes, notadamente os brasileiros, a se voltarem quase que de modo exclusivo para a negociação de jogadores como sua principal estratégia de negócios.

Nesse contexto, a afirmação de Neto (1998) de que pensar que um aumento no fluxo de dinheiro nos negócios caracteriza uma passagem do amadorismo ao profissionalismo consiste em ilusão apresenta-se como pertinente. Este autor conclui que, se, por um lado, o profissionalismo dos clubes de futebol avança em termos de relações de trabalho com os funcionários (jogadores, técnicos e auxiliares) e nas ações de compra e venda de jogadores, o mesmo não ocorre em igual medida em suas gestões.

O presente trabalho estuda a interação entre clubes e torcidas, de responsabilidade em grande medida pela venda dos principais ativos das organizações de futebol (jogos de futebol, produtos e a marca do clube) ao integrante principal da cadeia global de produção de um esporte: o torcedor. No caso dos clubes de futebol, conforme ressaltado por Leoncini (2001), são a força e a distribuição do patrimônio de fãs que conferem valor ao clube. O

relacionamento clube-torcedor pode ocorrer de modo direto assim como por meio de intermediários (imprensa, empresas licenciadas etc).

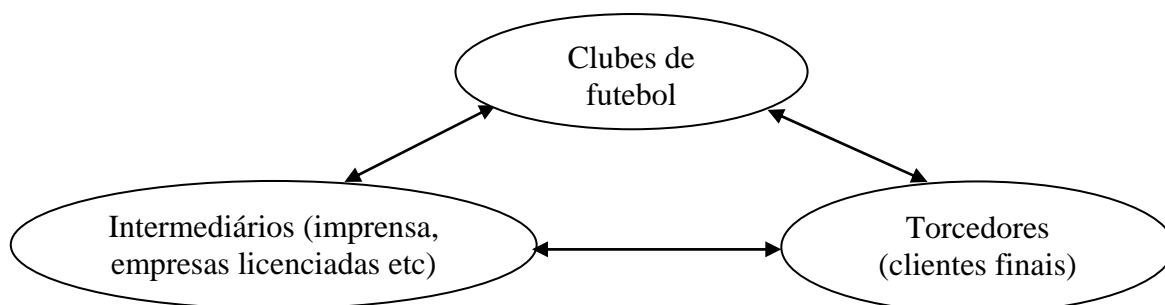


Figura 2 - Estrutura básica dos relacionamentos clubes-torcedores  
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

### 2.1.6 O futebol, produtos e serviços: características

Uma vez delineado o macroambiente em que os clubes de futebol se encontram, um olhar para os relacionamentos mais próximos apresenta-se pertinente.

Nesse sentido, a microeconomia postula como situação ideal para uma organização dispor de produtos que não sofram alterações consideráveis de demanda dadas às alterações nos preços e que, simultaneamente, a tenham aumentada em caso de aumento de renda da população: a denominada demanda de baixa elasticidade em relação a preço e de alta elasticidade em relação à renda.

Leoncini (2001) destaca que alguns estudos realizados na Inglaterra mostram que o produto futebol (voltado ao mercado de consumidores), quando explorado de modo eficaz, pode aliar essas duas características desejáveis por qualquer produtor, apresentando o exemplo inglês, em que há uma crescente preocupação dos clubes em aumentar a diversificação de produtos e preços, existindo, inclusive, uma segmentação dos tipos de torcedores<sup>5</sup>:

- **torcedores virtuais:** acompanham seu clube via mídia, sem ir a estádios;

<sup>5</sup> Dados obtidos por Leoncini (2001) nos Seminários Regionais do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro, realizados em uma parceria entre a CBF e a FGV do Rio de Janeiro no ano 2000.

- **torcedores locais:** assistem ao clube sem sair de sua cidade;
- **torcedores *seguidores*:** acompanham o clube na maioria dos jogos como mandante ou visitante;
- **torcedores *família*:** torcedores que vão aos estádios com mais de um membro da família;
- **torcedores *premium* (corporativos):** torcedores de alto poder aquisitivo que demandam atendimento especial e sofisticado nos estádios (em geral usuários de camarotes especiais).

A lógica subjacente a essa profissionalização, diversificação e tratamento do torcedor como um cliente, por parte da Inglaterra, pode representar um ponto diferencial entre o desempenho da administração do futebol dos ingleses e a dos brasileiros. O questionamento quanto ao significado de sucesso no mundo do futebol remete à definição dos objetivos estratégicos do clube e a uma análise dos fatores críticos<sup>6</sup> explicadores da lógica do negócio futebol.

A lacuna existente entre o potencial e o real em termos de gestão e de geração de receitas por parte dos clubes de futebol no Brasil, aliado ao fato de ser notadamente o esporte preferido em termos nacionais, com milhões de torcedores apaixonados e com potencial de transformação em clientes fiéis, é um fator que parece atrair investidores, a despeito das grandes dívidas dos principais clubes brasileiros.

#### 2.1.7 Considerações sobre o exemplo de gestão Manchester United e o futebol europeu versus a realidade nacional

A apresentação do Manchester United como exemplo não implica ser seu modelo societário/organizacional com ações lançadas no mercado de valores o caminho para a profissionalização dos clubes brasileiros. Apesar disso, os princípios de gestão estratégica

---

<sup>6</sup> Fatores críticos como os fatores fundamentais e prioritários para a condução dos negócios da organização, tendo em vista os objetivos estratégicos estabelecidos.

adotados pelo Manchester (o grande nome na indústria futebolística mundial na virada para o século XXI), podem servir de referência para uma gestão do futebol mais profissional no País.

Buscar traçar um paralelo entre a história do Manchester em relação aos grandes clubes no Brasil é um exercício que, se, por um lado, apresenta caminhos a serem trilhados, por outro, mostra as muitas e grandes dificuldades a serem superadas, dribladas.

O Manchester United tem uma história marcada por uma tragédia em 1958, quando vários de seus melhores jogadores morreram em um acidente aéreo, mas que atraiu admiradores de além das fronteiras da cidade e do país, o que confere ao clube um certo pioneirismo no tocante à internacionalização da marca.

Destaca-se em livros da área esportiva e em trabalhos acadêmicos como exemplo de gestão, notadamente por conjugar fatores como visão empresarial do clube ao longo de diversas administrações, saneamento de custos, planejamento estratégico e adequação à legislação esportiva local, o que levou ao lançamento de ações na bolsa de valores.

No relatório em que são feitas análises financeiras por temporadas, há nove anos, pela empresa de consultoria Deloitte em clubes de futebol de todo o mundo, o Manchester figurou em primeiro lugar nas oito primeiras edições. No último estudo, divulgado em fevereiro de 2006, aparece na segunda colocação, sendo a primeira assumida pelo Real Madrid, clube espanhol. Na primeira edição, da temporada 1996/1997, o rendimento dos 20 principais clubes era de 1,2 bilhão de euros. Já, nessa última edição, referente à temporada 2004/2005, pela primeira vez foram superados os três bilhões de euros.

9 edições	Arsenal, FC Barcelona, Bayern Munich, Internazionale, Juventud, SS Lazio, Liverpool, Real Madrid, Manchester United, AC Milan, AS Roma, Newcastle United, Tottenham Hotspur
8 edições	Chelsea
6 edições	Leeds United, Borussia Dortmund, Parma, Rangers
5 edições	Celtic
3 edições	Aston Lilla, Olympique Lyonnais, Schalke 04, Valencia
2 edições	Manchester City, Olympique Marseille, Paris St Germain
1 edição	Ájax, Atletico Madrid, Everton, Fiorentina, Flamengo, Hamburg, Sunderland, West Ham United

Quadro 2 - Clubes da *Deloitte Football League* por número de edições

Fonte - Football Money League – Deloitte & Touche – fev. 2006

Dentre os países melhor classificados na *Football Money League*, estudo da Deloitte sobre os vinte clubes com maiores rendimentos por temporada no mundo, a distribuição das receitas raramente é muito discrepante, à exceção dos clubes italianos, em que existe uma negociação individual por clube relativa a direitos de transmissão e os grandes clubes recebem quantias bastante superiores aos pequenos do país. Nas tabelas 1 e 2 estão as classificações do estudo para 2006 e 2005, respectivamente.

Tabela 1 - Classificação dos principais clubes da *Deloitte Football League* 2006

Clube	País	Dia de jogo	Direitos de transmissão	Acordos comerciais
Real Madrid	Espanha	23%	32%	45%
Manchester U	Inglaterra	42%	29%	29%
AC Milan	Itália	16%	59%	25%
Juventus	Itália	10%	54%	36%
Chelsea	Inglaterra	38%	37%	25%
FC Barcelona	Espanha	32%	38%	30%

Fonte - Football Money League – Deloitte & Touche – fev. 2006

Tabela 2 - Classificação dos principais clubes da *Deloitte Football League* 2005

Clube	País	Dia de jogo	Direitos de transmissão	Acordos comerciais
Manchester U	Inglaterra	36%	36%	28%
Real Madrid	Espanha	26%	38%	36%
Chelsea	Inglaterra	37%	39%	24%
FC Barcelona	Espanha	34%	39%	27%
B. Munique	Alemanha	20%	17%	63%
Schalke 04	Alemanha	31%	18%	51%

Fonte: Football Money League – Deloitte & Touche – fev. 2005

No Brasil, no relatório elaborado pela Casual Editores em 2005 e apresentado na revista *Desafios do Desenvolvimento* (2006) é mostrada uma composição média de receitas dos grandes clubes brasileiros, em percentual, melhor visualizada no gráfico1: 30% em negociação de atletas, 29% em direitos de televisão, 11% em patrocínio e publicidade, 7% em bilheteria (enquanto para os clubes europeus é de cerca de um terço das receitas), sendo os demais 23% em outras receitas.

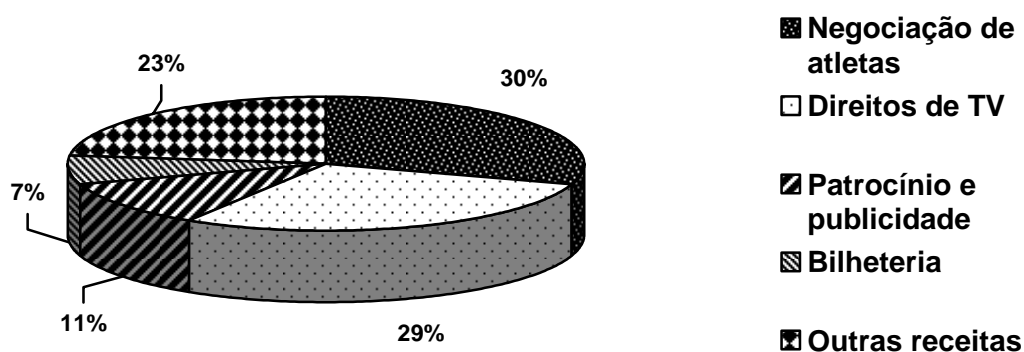


Gráfico 1 – Composição média de receitas dos grandes clubes brasileiros  
 Fonte – Elaborado pela da autora da dissertação.

Enquanto os clubes paulistas apresentaram, em 2005, quatro das cinco maiores receitas dentre os clubes do país, com uma receita média acima de 107 milhões de reais, aparece o Cruzeiro como a quarta maior receita, 91,3 milhões e, na sexta colocação, o Flamengo, com uma receita de 70,4 milhões de reais. O Atlético Paranaense aparece no sétimo lugar, 65,7 milhões de reais.

O Atlético Mineiro não apareceu no *ranking* apresentado na revista, mas, segundo relatório disponibilizado por um dos sócios da Casual Editores (ANEXO C), ocupa a décima terceira colocação, com uma renda de 34,8 milhões de reais, cerca de um terço da receita média dos clubes do estado de São Paulo, no ano de 2005.

Os clubes brasileiros de futebol, em resumo, são dependentes de duas fontes principais de receita: negociação de jogadores e direitos de televisão, sendo que os clubes fora do eixo Rio – São Paulo recebem cotas inferiores pelos direitos de transmissão. Um esforço maior pela diversificação das receitas vem sendo feito por alguns clubes, notadamente em termos de acordos comerciais, mas, o dia de jogo, no Brasil, ainda apresenta-se, em grande parte dos casos, deficitário, em parte devido aos clubes não contarem com seus próprios estádios ou eles estarem obsoletos.



## 2.2 Identidade

### 2.2.1 Origens do conceito identidade

A identidade é um tema que tem sido bastante enfatizado em estudos de fenômenos sociais contemporâneos, na medida em que propicia uma melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas.

A utilização popular do conceito apresenta fortes raízes no pensamento clássico. O emprego original do termo identidade como propriedade é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia. (COPI e COHEN, 1990). O princípio da identidade é um dos axiomas da lógica, segundo o qual, dada uma entidade, ela é idêntica a si mesma, isto é, para qualquer  $x$ ,  $x$  é sempre igual a  $x$ . Na álgebra, por sua vez, diz-se haver identidade quando duas expressões representam um mesmo número. (WHITEHEAD e RUSSEL, 1927).

O uso popular do termo relaciona-se também à filosofia clássica, a qual traz a noção de identidade associada à idéia de permanência, singularidade e unicidade do que constitui a realidade das coisas, conceito este atribuído a Heráclito, que viveu entre os séculos VI e V a.C. e influenciou centenas de gerações posteriores. (KAHN, 1979). É de Heráclito a célebre metáfora sobre o rio, segundo a qual para os que entram nos mesmos rios, outras e outras são as águas que correm por eles (os rios ainda seriam os mesmos, uma alusão à questão da identidade, em essência a mesma, apesar de modificações ao longo do tempo).

Voltando o olhar para a literatura, esta apresenta como primeira e influente utilização do conceito identidade nas ciências sociais a noção psicanalítica de identidade individual, que tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, influenciado, porém, por seu meio e cultura. (ERIKSON, 1968). Visto de outro modo, que parece ter sido o sentido mais utilizado para explicar processos e elucidar características de outros objetos em outros campos das ciências sociais além da psicologia, identidade é

apresentada como o que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e similar a membros da mesma classe. (DIAMOND, 1993; WOOLEY, 1995).

Cada campo científico, escola de pensamento e perspectiva intelectual tem se apropriado da idéia de identidade à sua maneira, procurando definir o conceito identidade em conformidade com seus objetivos e interesses. (ERIKSON, 1980).

### 2.2.2 Estudos sobre identidade nas organizações

O estudo da identidade envolve múltiplos níveis de análise, sendo mencionados nos estudos sobre essa temática, no âmbito geral, os níveis pessoal e social. (ANTAKI e WIDDICOMBE, 1998; GIOIA, 1998; CASTELLS, 1999; BROWN e STARKEY, 2000; HOWARD, 2000).

Nos estudos organizacionais, outras classificações têm demonstrado sua aplicabilidade, como identidade no trabalho (SAINSALEU, 1977) e identidade organizacional. (WHETTEN e GODFREY, 1998; BROWN e STARKEY, 2000; GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000; PRATT e FOREMAN, 2000; SCOTT e LANE, 2000).

Apesar da distinção entre identidades, é importante para fins de estudo a existência de associação entre as diversas formas estabelecidas, na medida em que, em última instância, identidades são embasadas em comportamentos de indivíduos ou grupos.

#### 2.2.2.1 Identidade pessoal

Segundo Dubar (1996), a identidade é um processo em construção, definido pela intermediação constante das identidades assumidas e visadas, sendo a distância entre elas o espaço da construção da identidade real, em que são processadas as interações sociais, com a participação do(s) outro(s).

Embora exista em cada indivíduo um senso de individualidade, a construção do autoconceito é inseparável do outro: as experiências de socialização constituem o principal referencial para a formação das identidades.

Outro papel importante na construção da identidade é exercido pela memória, por ser a auto-representação indissociável do sentimento de continuidade temporal, sendo o passado, o presente e o futuro relevantes em prover continuidade ou consistência subjetiva. (HAVILAND et al., 1994). Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton (1981), em uma linha próxima, afirmam que as memórias passadas, as experiências presentes e os futuros sonhos de cada pessoa estão ligados inextricavelmente aos objetos que compreendem seu entorno.

#### 2.2.2.2 Identidade social

Na medida em que o social e o futebol são intrinsecamente associados, a compreensão da identidade social é bastante relevante para o estudo.

De acordo com Tajfel (1978), identidade social é a auto-representação do indivíduo derivada do pertencimento a um grupo social (ou grupos), fruto da interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais, um processo social em contínua evolução, construído por semelhança e oposição.

A identidade de um grupo, para Dubar (1996), repousa sobre uma representação social construída, por meio da qual, uma coletividade se conscientiza de sua unidade pela diferenciação dos outros, na medida em que a vida no grupo cria um imaginário social. A constituição da identidade social, nessa linha de análise, dá-se não apenas pela auto-representação do indivíduo em seu ambiente social (relativamente aos diversos grupos aos quais pertence), mas também em referência aos grupos de oposição, aos quais não pertence, o que ocorre em função de a definição do outro e de si próprio ser amplamente relacional e comparativa. (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Tanto o sentimento de pertencimento como a autopercepção como membro de um grupo são bases requeridas para a identificação social, demandando esta um pensar, agir e sentir como integrante, dentro de uma lógica comum de atuação nas posições sociais ocupadas (SAINSALEU, 1977).

Por meio do interacionismo, que consiste na premissa da atribuição por parte das pessoas de significados simbólicos a objetos, comportamentos, pessoas e outros, desenvolvida e transmitida pela interação dos membros (HOWARD, 2000), o grupo busca coesão pela constituição da imagem de uma totalidade unificada.

O objeto representa os seres humanos na definição do eu íntimo e provém de negociações com o entorno porque é fruto de escolha, vindo a se constituir extensão real dos indivíduos. Ao mesmo tempo em que individualiza, difere e personaliza o usuário ou possuidor na representação simbólica, o objeto também serve de amálgama social, ligando o indivíduo ao social a partir do reconhecimento do apreço ao objeto pelo grupo. O social legitima o valor simbólico do objeto.

Quando um indivíduo ostenta objetos ou símbolos de um grupo social com seu inerente status, declara ser membro daquele grupo (individualização grupal), em contraste com outros grupos. Então, ao mesmo tempo em que o objeto representa um elemento de um grupo (socialização em um micronível), também revela a convivência entre grupos no sistema social (socialização no sentido macro).

Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton (1981), por sua vez, estabelecem a associação entre homens e objetos, afirmando que coisas encerram metas, tornam habilidades manifestas e dão forma à identidade de seus usuários, não sendo o homem apenas *homo sapiens* ou *homo ludens*, mas também *homo faber*, o fazedor e usuário de objetos. A subjetividade humana, de certa forma, é um reflexo das coisas com que interage. Nessa perspectiva, objetos também participam da construção de seus criadores e usuários.

O conceito de identidade social, de modo sucinto, articula o processo cognitivo de categorização e vinculação social, sendo a estrutura psicológica de ligação entre o indivíduo e o grupo. Uma associação entre a experiência afetiva derivada dos relacionamentos e a experiência cognitiva da descoberta de um sentido ao mundo, às coisas e às ações permeia a identidade.

### 2.2.2.3 Identidade organizacional

Esse é um conceito pertencente mais ao âmbito dos estudos organizacionais. As organizações existem na mente de seus membros, e a identidade organizacional é parte de sua identidade individual. Segundo Brown (1997), as necessidades e comportamentos são coletivos, e a ação dos membros da organização é influenciada por suas auto-imagens organizacionais.

Ao discutir a identidade organizacional, a identificação está presente, pois não há identidade sem identificação. Uma identificação forte com a organização aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não membros. (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994).

A representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte do processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente, quando representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Nesse sentido, a identificação com a organização apresenta uma associação linear e positiva com a realização de desejos. (MAEL e ASHFORTH, 1992). Entretanto, os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra aos olhos dos seus integrantes. (SCOTT e LANE, 2000).

#### 2.2.2.4 Identidade corporativa

A discussão de identidade, dentro da literatura organizacional, desenvolve-se em torno de identidade organizacional, enquanto a literatura do *marketing* foca em identidade corporativa (HATCH e SCHULTZ, 1997). Para Alvesson (1990), as organizações, provavelmente, assim como os indivíduos, necessitam da identidade não por ser uma característica inerente ou natural, mas pelo fato de o mercado exigir a expressão de uma.

A contribuição da identidade dá-se na atribuição de sentido à cultura e significado à organização, processo influenciado pelos membros internos, mas também por outros grupos de relacionamento da empresa.

Todas as organizações têm uma identidade corporativa. (ABRATT e SHEE, 1989; BERNSTEIN, 1984). Algumas ativamente buscam gerenciar suas identidades, enquanto outras menos, confundem suas audiências, subaproveitam seus mercados e inadvertidamente contribuem para a formação de reputações negativas. (FILL, 1995).

Markwick e Fill (1997) definem a identidade corporativa como a auto-apresentação da organização para seus vários *stakeholders* e os modos pelos quais se distingue das outras organizações, projetada por meio de uma variedade de insinuações e representante de como a organização gostaria de ser percebida. Insinuações podem ser regidas, combinadas, de modo que mensagens planejadas deliberadamente sejam direcionadas aos públicos visados a fim de alcançar objetivos específicos.

#### 2.2.2.5 A identidade em tipos

Na medida em que a identidade depende do ângulo pelo qual é analisada, são estabelecidas múltiplas identidades para sua compreensão de modo mais aprofundado. Essa diferenciação é realizada por alguns autores, dentre os quais Van Riel (1995), que a faz em: 1. identidade percebida; 2. identidade projetada; 3. identidade desejada; 4. identidade aplicada.

Por sua vez, em conjunto com outros pesquisadores, Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001), identificaram cinco tipos de identidades em qualquer organização:

- identidade **real**: o que a organização é;
- identidade **comunicada**: conceitos transmitidos por meio da comunicação controlada de organização a seus públicos interno e externo;
- identidade **concebida**: referente aos conceitos percebidos, como imagem, reputação e marca corporativas, sustentados por *stakeholders* relevantes;
- identidade **ideal**: o posicionamento ótimo da organização em seu(s) mercado(s) levando em consideração suas forças e habilidades em relação ao ambiente;
- identidade **desejada**: a identidade buscada pelo executivo-chefe e corpo gerencial.

Idealmente, os cinco tipos de identidade devem estar bastante alinhados, constituindo o não alinhamento um bom indicador de necessidade de mudanças na identidade (BALMER, 2001). Uma definição mais detalhada desses cinco tipos de identidade, uma das bases do estudo proposto, é realizada a seguir (BALMER, 2001).

#### 2.2.2.5.1 *Identidade real*

Refere-se aos valores sustentados pelo *staff* e direção da organização e como eles concretamente se manifestam, incluindo também o tipo e qualidade dos produtos ofertados pela organização, o desempenho da companhia, os comportamentos dos empregados e da organização. Dentre outros fatores, a identidade real é delineada pela natureza da propriedade da organização, o estilo de liderança da direção, a estrutura da indústria e pela estrutura organizacional formal e políticas de gestão.

#### 2.2.2.5.2 *Identidade comunicada*

Conceito que inclui comunicação corporativa no âmbito da comunicação controlada, como propaganda e relações públicas. A identidade comunicada é influenciada pela

reputação da região de origem da organização, da indústria a que pertence e, no caso de organização de perfil bastante público, de seu(s) líder(es).

#### *2.2.2.5.3 Identidade Concebida*

A identidade concebida pode ser considerada um outro lado da identidade comunicada, o da comunicação não controlada, como discurso de empregados, rumores e comentários realizados sobre a organização na mídia. Este conceito foi agregado aos outros quatro como um desdobramento da definição anterior de Balmer e Soenen (1999) de identidade comunicada, que abrangia tanto a comunicação controlada como a não-controlada. Assim como a identidade comunicada, está sujeita a influências relativas às reputações.

#### *2.2.2.5.4 Identidade ideal*

Refere-se ao posicionamento ótimo que uma organização pode alcançar em seu(s) mercado(s), é conceitual e representa a situação ótima; é função do ambiente, tecnologia, competição, tendências da indústria, valores do consumidor, comportamento de compra, ambiente social. Depende também da identidade genérica da indústria na qual a organização atua.

#### *2.2.2.5.5 Identidade desejada*

Diz respeito à visão da gestão e da missão corporativa da organização. A identidade desejada encontra-se nas mentes e corações dos tomadores de decisão: aqueles que detêm posição e poder na organização. Relatórios anuais, missões corporativas e planos de negócios podem aparentar uma perfeita lógica, mas, de qualquer modo, fantasias coletivas e pessoais dos indivíduos-chave são *ocultas*, mas realidades poderosas.



### 2.2.2.6 Gestão da identidade corporativa nas organizações

Após discorrer sobre os tipos de identidade e a identidade corporativa de modo mais específico, apresenta-se como relevante um enfoque no aspecto de sua gestão.

Do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída, sendo a principal questão relativa a como, a partir de quê, por quem e para quê esse processo ocorre. Essas questões não podem ser abordadas em linhas gerais, abstratas, estando estritamente relacionadas a um contexto social.

Dada a mutabilidade do ambiente, para Gioia, Schultz e Corley (2000), o papel do gerenciamento não mais é o da preservação de uma identidade fixa, imutável e, sim, o do desenvolvimento e manutenção da habilidade de gerenciar uma flexibilidade para manter sua consistência ao longo do tempo, na medida em que as imagens sofrem alterações. O ápice da gestão da identidade, segundo Balmer e Soenen (1999), é o alcance de uma congruência dinâmica entre os tipos de identidade, havendo necessidade de ação corretiva em que ocorram lacunas e diferenças significativas.

Balmer (2001) apresenta a aquisição da vantagem competitiva como um dos principais objetivos da gestão da identidade corporativa, tendo como princípio a crença de que esta, se realizada de modo efetivo, propicia à organização estreitar o relacionamento com os *stakeholders* e alcançar uma imagem corporativa favorável. Em decorrência, há um estímulo à utilização de produtos e serviços, a investimentos, motivação e comprometimento dos empregados e comentários favoráveis sobre a organização da parte da comunidade e da imprensa.

A literatura revela ser a maior parte dos modelos de identidade corporativa dirigidos por visão (*vision driven*), o que pode ser verificado em modelos como os de Abratt e Shee (1989), Balmer (1995), Dowling (1993), Gray e Smeltzer (1985), Van Riel (1995) e Balmer e

Soenen (1997). Esses modelos seguem um padrão similar, como esquematizado por Balmer e Soenen (1999) e visualizado na figura 3.

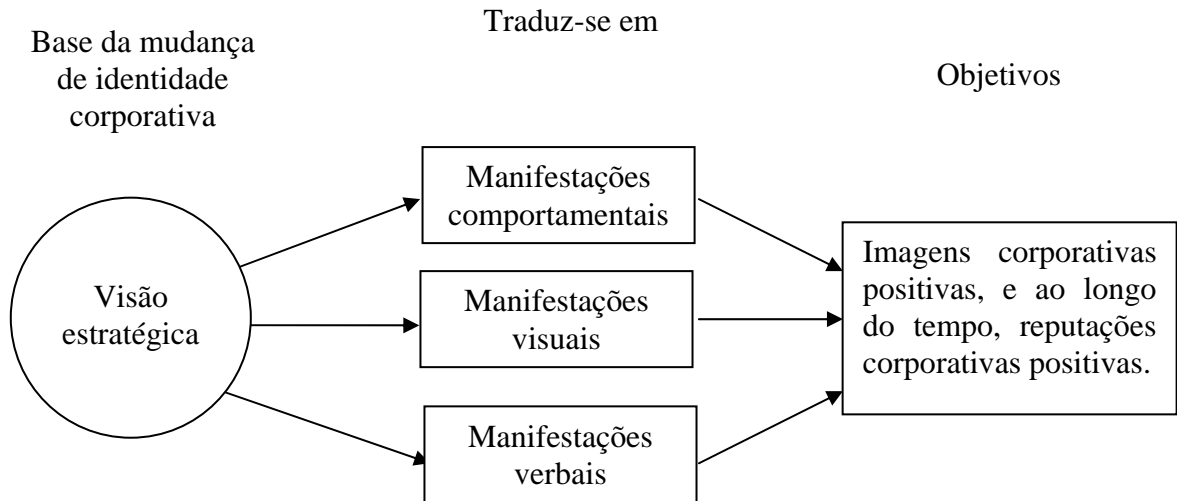


Figura 3 - Representação esquemática do modelo "dirigido por visão" para gestão da identidade corporativa  
Fonte - BALMER e SOENEN, p.76, 1999.

A figura 3 apresenta a gestão da identidade corporativa como um processo uno, bastante simplista, lógico, enquanto a literatura acadêmica mais recente, por outro lado, revela uma visão mais holística da identidade corporativa. Os trabalhos de Abratt e Shee (1989) e Balmer (1998) trazem um conceito de interface, de interação, por meio de um novo modelo capaz de abranger um conceito multifacetado de identidade corporativa.

Estudos da área exibem uma distinção entre as partes componentes dos elementos formadores de uma identidade corporativa e as partes componentes demandadas na gestão de identidade na organização, esta última requerente de um olhar para o exterior da organização, mixes esquematizados por Balmer e Soenen (1999), respectivamente, nas figuras 4 e 5.

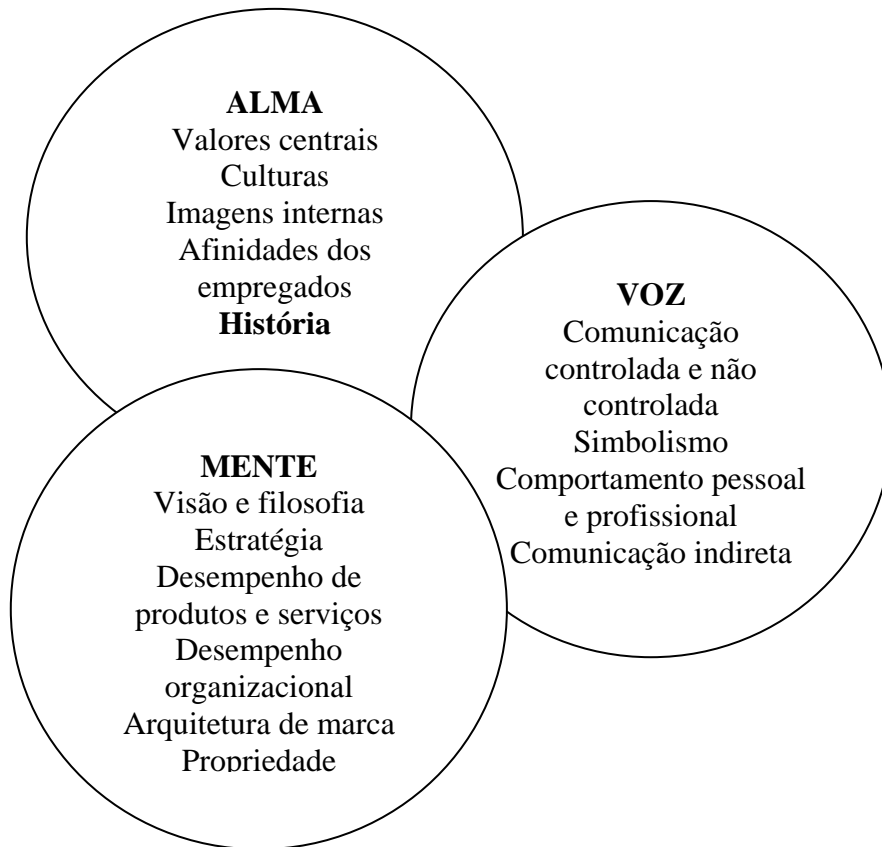


Figura 4 - O mix da identidade corporativa  
 Fonte - BALMER e SOENEN, p.74, 1999.

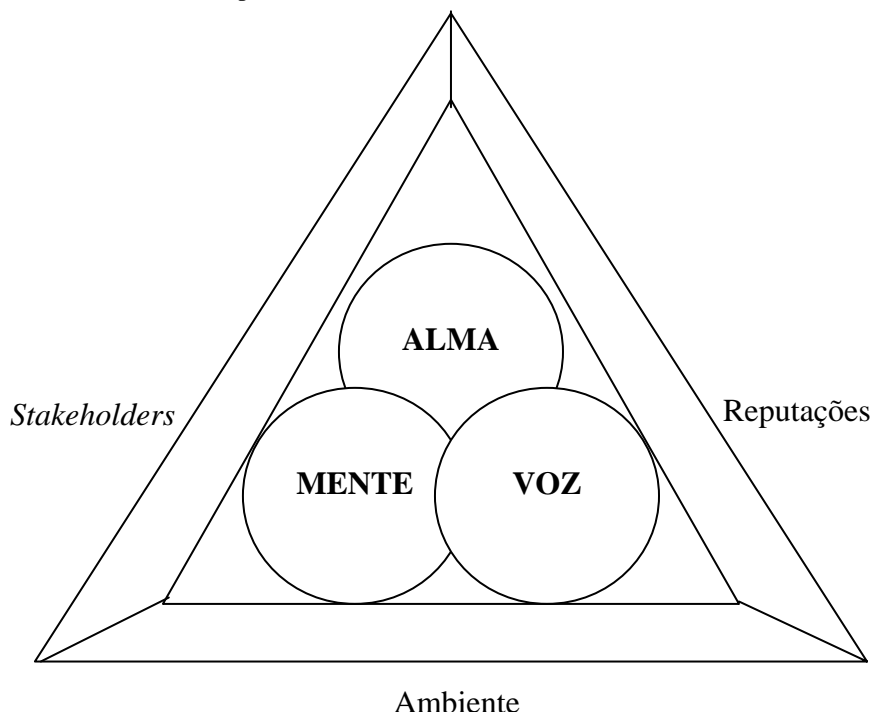


Figura 5 - Mix de gestão da identidade corporativa  
 Fonte - BALMER e SOENEN, p.75, 1999.

A identidade corporativa, sob esse prisma, é definida como uma interseção entre *Alma*, *Mente* e *Voz* em uma organização, como na figura 4, e delineando o que uma organização é

(BALMER, 1995), ou *uma lista de características interdependentes da organização que conferem especificidade, estabilidade e coerência* (LARÇON e REITER, 1979). Definições nessa linha clamam por uma diferenciação da identidade, realizada por Balmer e Soenen (1999) em cinco tipos (real, comunicada, concebida, ideal, desejada), base para o modelo desenvolvido por eles para mensuração da identidade nas organizações, modelo este utilizado no presente estudo.

## 2.3 Imagem

Um aprofundamento sobre a imagem corporativa, assim como realizado para a identidade, faz-se necessário.

### 2.3.1 O conceito imagem

O interesse pela compreensão e pesquisa relativa ao construto imagem, segundo Machado (2001), remonta aos mais antigos estudos filosóficos. Um outro autor que corrobora isso é Iasbeck (1999), para quem o conceito de imagem é assunto antigo na história da filosofia. Esse autor cita Alencar<sup>7</sup> (1944), que apresenta a palavra imagem como oriunda do latim *imago*, que representa figura, forma, mas também pensamento, idéias, lembrança, confirmação dessa diversidade de sentidos do conceito, herança da tradição filosófica.

Essa ampla gama de significados assuntível pelo termo é exemplificada por Iasbeck (1999) por meio da descrição de algumas das concepções já incorporadas pela palavra: de acordo com a visão de Aristóteles, imagens mentais seriam cópias do mundo real, ou simulacros. Já, para o filósofo escocês do século XVII, David Hume, imagens estariam relacionadas a idéias, pensamentos e impressões, considerando que a percepção tende a ser estocada na memória e revivida em outras situações. Na visão de Jean Piaget, psicólogo,

---

<sup>7</sup> ALENCAR, J. A. **Vocabulário latino**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1944.

pedagogo e filósofo suíço, a imagem mental era visualizada como uma imitação interior que modifica a realidade, na medida em que é acrescida, via analogias mentais, de outras imagens, valores e juízos. Por fim, para W. J. Thomas Mitchell, são compreendidas como imagem tanto as representações visuais (fotografias, esculturas, pinturas) quanto as mentais (memória, imaginário), verbais ou literárias (romances, poemas, crônicas) e as gráficas, considerando o próprio homem uma imagem e também produtor de imagens.

Platão (1962) inaugura uma visão que diferencia o mundo real de sua aparência, ou seja, a verdade, do modo que se apresenta ou, ainda, os fatos da forma como são mostrados. De modo geral, sua compreensão era da imagem como cópia e semelhança. A alegoria (obra artística que apresenta uma idéia abstrata mediante formas que a tornam compreensível) da caverna, de Sócrates, narrada na obra *A República*, de Platão (1962), traz uma grande contribuição para o estudo desse construto imagem, na medida em que o ilustra bem e traz à tona alguns de seus aspectos para observação e debate.

Essa alegoria socrática apresenta a descrição de uma caverna, onde estão acorrentados homens de tal maneira que não conseguem se mover, com o rosto voltado exclusivamente para uma parede oposta à entrada, iluminada apenas pela luz de uma fogueira localizada no exterior da caverna. Sombras de animais e homens que passam são projetadas pelas chamas da fogueira nessa parede, sendo, desde a infância, essas imagens vãs contempladas pelos homens presos, associadas a sons confusos, de origem ignorada por eles. A vivência desses prisioneiros se dá em um mundo de fantasmas assumidos por realidade, à proporção em que estão incapacitados de visualizar de onde vêm as sombras ou, até mesmo, de compreender que são sombras. Para esses homens, elas são a *verdade*.

A partir disso, alguns aspectos referentes ao construto podem ser destacados. O primeiro e mais evidente é o fato de referir-se a algo tomado por realidade, mas que, em essência, dela difere. Reis (1991) endossa esse aspecto ao afirmar que a realidade apropriada

pelo sujeito é compreendida como a própria realidade, em que se nota que, na visão dessa autora, apesar de essas idéias serem tidas como sinônimos pelos sujeitos, são construtos distintos.

Deduz-se, desse distanciamento entre imagem e realidade, que uma imagem pode ser constituída a partir de premissas falsas, ou seja, mesmo que não corresponda ao real, uma imagem pode ser tomada pelas pessoas como tal. Ao defender a idéia de que os conceitos imagem e realidade são necessariamente divergentes, Platão vai ainda mais longe. Para ele, a verdade seria inacessível ao olhar humano e se encontraria no mundo das idéias, enquanto os homens só teriam acesso ao universo dos sentidos, por meio de imagens e com ele poderiam lidar.

Iasbeck (1999), em uma linha de pensamento próxima, de realidade impossível de ser apreendida pelos homens como de fato é, afirma também que a imagem se distancia desta, por não ter compromisso de fidelidade para com o registro que a originou, citando Santaella<sup>8</sup>, para quem toda imagem, por mais literal que pareça, envolve uma distorção ideológica em relação ao real. Para Iasbeck (1999), a condição de representação gerada pela imagem na mente de um indivíduo não é a produzida pela imagem em si, mas esta agregada de fenômenos circunstanciais diversos, captados de modo subjetivo.

Essa discussão remete então a um segundo aspecto referente à imagem, a subjetividade, o qual pode ser observado na alegoria socrática no trecho em que Platão (1962) levanta a questão de que, se um prisioneiro da caverna tivesse acesso à superfície e visse a origem das sombras, adotaria outra visão e estaria ciente de seu engano, mas a tentativa de comunicação deste aos outros habitantes da caverna quando do retorno resultaria em incredulidade dos demais e, provavelmente, em ridicularização.

---

<sup>8</sup> SANTAELLA, L. **A percepção** – uma teoria semiótica. São Paulo: Experimento, 1993.

Depreende-se então, que, assim como a imagem apresenta entre seus componentes, referências pessoais, pode ser distinta entre indivíduos, isto é, alguém que vivenciou determinada experiência ou processou informações relativas a um certo assunto pode formar uma imagem diversa de um que tenha vivenciado experiências outras e possua informações distintas do primeiro sobre o mesmo assunto ou fenômeno.

A discussão proposta por Iasbeck (1999) traz à tona a questão de que todo ato de percepção é também um ato de fabricação de sentido e implica uma reinvenção de realidade, na medida em que qualquer informação é submetida a um processo, mesmo que inconsciente, de relativização e revitalização crítica, quando em confronto com a experiência, repertório, valores e crenças do indivíduo ou do grupo de pessoas que a recebe.

Um terceiro aspecto, mais sutil que os anteriores, ao qual remete a alegoria da caverna é a dinamicidade da imagem, ou seja, sua capacidade de modificação. A partir de novas referências (no caso da caverna, por exemplo, uma visão do exterior), um homem pode modificar sua visão do objeto. Mudanças internas podem também responder por alterações de imagens, por exemplo, por meio da busca e conquista de conhecimento.

Machado (2001) corrobora a idéia de dinamicidade da imagem, para quem novas informações são capazes de provocar impacto em uma imagem já construída, possibilitando sua reformulação, em função de se tratar de um processo inacabado e, portanto, passível de alterações em seu significado simbólico.

Outra que reforça esse argumento é Reis (1991), segundo a qual, a imagem é considerada uma rede estruturada de significados e um processo, não é estática e pode ser modificada, o que não implica que uma imagem constituída possa ser ou será alterada por simples acréscimo de nova informação. Dentre os diversos papéis que podem ser desempenhados por novas informações, segundo a autora, encontram-se não afetar a imagem,

adicionar conteúdo, melhorar a qualidade de sua definição, colocar sua imagem em dúvida ou até mesmo, reformulá-la.

Relativamente a conseqüências para a imagem, Boulding (1956) diferencia os tipos de mensagem que chegam aos indivíduos em mensagens 1. que não afetam em nada a imagem, 2. as que, de algum modo, a modificam, 3. as que trazem dúvida e incerteza quanto à imagem estabelecida, 4. mensagens que adicionam algo ou propiciam a reorganização da imagem de modo a torná-la mais clara e inteligível, havendo ainda 5. as capazes de ocasionar mudanças profundas na imagem, por atingir seu núcleo, sua estrutura.

Como um contraponto a essa dinamicidade, Reis (1991) destaca a questão da resistência da imagem, segundo a qual, via de regra, quando o indivíduo recebe mensagens que contradizem uma imagem instituída, a primeira reação é a rejeição, de modo que a tendência da imagem seria permanecer constante. O afirmado pela autora encontra apoio em Machado (2001), para quem mensagens novas podem ser ignoradas de modo deliberado por não apresentarem coerência com a imagem consolidada enquanto outras, por serem alinhadas a ela são incorporadas, enriquecendo-a, ampliando-a.

Essa resistência implica a necessidade de trabalhar metodicamente, por exemplo, uma emissão de mensagens questionadoras a fim de promover uma revisão, alteração ou modificação de uma imagem. Mudanças em imagens não ocorrem em geral de modo rápido, simples e freqüente, mas são possíveis se existir um planejamento e ações direcionadas, questionadoras e persistentes.

Alusivamente à alegoria da caverna, um último aspecto para discussão dentro do escopo do trabalho é o esforço requerido para a modificação da imagem de um objeto (ou mesmo, de uma organização, de uma pessoa), para sua ampliação e para buscar que seja a mais próxima possível do real. Esse empenho demandado nota-se, por exemplo, na narração de Platão (1962, p.288), no seguinte trecho:



[...] imaginemos um destes cativos desatado, obrigado a levantar-se de repente, a volver a cabeça, a andar, a olhar firmemente para a luz. Não poderia fazer tudo isso sem grande pena; a luz, sobre ser-lhe dolorosa, o deslumbraria, impedindo-lhe (sic) de discernir os objetos cuja sombra antes via. [...] Obrigado a fitar o fogo, não desviaria os olhos doloridos para as sombras que poderia ver sem dor?

Referentemente a essa energia, esse esforço necessário, cabe ressaltar que, ainda que a imagem consista em um processo que se inicia em um objeto exterior ao indivíduo, é processada em seu interior. Reis (1991), sobre essa questão, refere-se a esse processo como um fenômeno de recepção, por ocorrer a apropriação da realidade na mente do sujeito, isto é, no pólo receptor da comunicação.

Essa análise é válida no sentido de apresentar a possibilidade de modificação da imagem, ainda que não seja simples de fazê-lo ou, dito de outro modo, não se poderiam assegurar modificações em uma imagem de um objeto ou organização, por ocorrer o processamento dessa imagem exteriormente a estes, nas mentes dos indivíduos.

Como pontuado por Iasbeck (1999), pode soar incorreta uma terminologia ou o pensamento de se trabalhar a imagem de um objeto, por implicar, de certo modo, uma desconsideração do fato de que, ainda que mudanças fossem realizadas nesse ou no discurso produzido e projetado sobre ele, tais modificações seriam submetidas a filtros, consciente ou inconscientemente, e confrontadas ao *background* do receptor.

Apesar da impossibilidade de se garantir a construção de uma determinada imagem, é importante, para fins do presente estudo, ressaltar que não é impossível ou indesejável trabalhar as comunicações, as mensagens emitidas para os *stakeholders* com os quais lidam as organizações, ou ações que proporcionem o estabelecimento das imagens almejadas.

A relevância do construto imagem, na visão de Reis (1991), dá-se, notoriamente, em função de instituir-se como um dos elementos orientadores da atitude do receptor ante a mensagem emitida / recebida. Em síntese, afirma-se que a importância da imagem reside no fato de ser o ponto de origem da atitude, sobre a qual se pauta o comportamento do indivíduo em relação ao objeto.

Os aspectos da imagem destacados da alegoria de Sócrates, narrada por Platão (1962), podem ser recapitulados como sendo: 1. distância realidade – imagem; 2. subjetividade; 3. dinamicidade; 4. esforço necessário para modificações. O primeiro quesito, à parte da interpretação do indivíduo, no universo do futebol, é amplificado por uma interpretação intermediária. Além da decorrente da interpretação do torcedor passa, muitas vezes, previamente, por uma decodificação / codificação da imprensa, que filtra e transmite, sob sua ótica, as informações / mensagens oriundas dos clubes e instituições componentes da indústria futebolística.

No campo de *marketing*, os primeiros estudos sobre imagem foram realizados na década de 1950. O conceito de imagem foi utilizado inicialmente por Gardner e Levy (1955), vinculado à constatação da compra dos produtos pelos consumidores não apenas por atributos e aspectos funcionais, mas também e, em igual nível de importância, pelos significados percebidos da marca. Nessa perspectiva, imagem significava personalidade. Gradualmente, os estudos foram ampliados, passando a abordar também a questão da imagem da organização.

O conceito de imagem no campo de *marketing* foi associado a vários significados, sendo definido como: 1. características gerais, sentimentos ou impressões (JAIN e ETGAR, 1976); 2. personalidade da marca (ARONS, 1961; MARTINEAU, 1958); 3. associações entre características, sentimentos e emoções (OXENFELDT, 1974); 4. uma relação de associações, geralmente organizada de modo significativa (AAKER, 1991); 5. uma relação de crenças sustentadas por consumidores sobre um objeto específico.(KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Enquanto tais definições focam o indivíduo e suas percepções, a visão da imagem de um objeto, organização ou fenômeno no campo de esportes é uma representação social que desloca o foco do individual para o coletivo, o que leva à busca de uma definição de imagem que possa abranger a questão da coletividade, relevante no contexto do presente trabalho.

Com o intuito de encontrar uma definição mais adequada ao projeto, um levantamento dos estudos desenvolvidos sobre imagem nas organizações é apresentado.

### 2.3.2 Estudos sobre imagem nas organizações

Os estudos acerca da imagem corporativa foram ampliados principalmente nas últimas duas décadas, a partir de abordagens várias e, por vezes, divergentes, embora seja observado um fortalecimento de alguns conceitos e uma busca pela construção de uma base teórica consistente.

Apesar do desenvolvimento em quantidade e qualidade, um ponto perceptível nos estudos sobre imagem remete ao próprio conceito, muitas vezes, entendido de modo divergente, complementar ou conflituoso. Alguns autores abordam os conceitos de identidade e imagem como sinônimos, implicando distorções e confusões em análises, pesquisas e literatura.

Mesmo apresentando definições várias de imagem, a literatura, no geral, transmite a idéia do conceito como uma impressão subjetiva gravada na mente por meio de experiências e sensações, não vinculada diretamente a uma experiência atual.

Uma questão relevante levantada em estudos refere-se à imagem tida por um *stakeholder* ser ou não real. Estudos sociológicos, como os de Berger e Luckman (1985), declaram que a imagem de uma organização pode ser definida como real na medida em que o indivíduo adere e se submete a um domínio pragmático, isto é, confere legitimidade pelo compartilhamento do significado. Para Boulding (1956), o comportamento humano não é orientado simplesmente por conhecimento e informação, mas também um produto de imagens percebidas pelo homem; afirma também que os homens agem ou reagem às percepções, isto é, não em resposta ao que seja realidade, mas em relação ao que acreditam que seja.

Quanto à formação das imagens, esta ocorre no encontro das características da organização e do resultado líquido da interação de todas as experiências, crenças, sentimentos, conhecimento e impressões que cada *stakeholder* detém sobre a organização (BERNSTEIN, 1984; TOPALIAN, 1984). O delineamento da imagem corporativa ocorre tanto em função da comunicação deliberada (por exemplo, em atividades de relações públicas) como acidental (via comentários realizados pelo *staff* ou pela mídia) da organização.

Dada a existência de vários *stakeholders* associados a uma organização, cada qual com uma variedade de bagagens (*backgrounds*), objetivos e níveis de dependência, não se pode esperar a existência de uma única, uniforme e consistente imagem. *Stakeholders* têm diferentes imagens da mesma organização, todas delineadas por sua exposição distinta a insinuações de identidade apresentadas. Segundo Dowling (1993), a multiplicidade de imagem constitui um princípio fundamental sobre o qual é construída a gestão de imagens corporativas.

### 2.3.3 Gestão da imagem corporativa

A importância da imagem reside em parte no fato de que, a partir dela, forma-se a atitude a qual, por sua vez, é base para o comportamento do sujeito frente ao objeto. O conhecimento da imagem que o indivíduo detém acerca de um objeto não garante uma previsão de seu comportamento, mas indica caminhos prováveis de ação em relação a ele. Nesse sentido, a gestão da imagem corporativa apresenta-se como imperativa.

Apesar de a imagem corporativa ser visualizada como resultado líquido das imagens dos vários *stakeholders* da organização, não deve ser visualizada como dada pelo ambiente. As organizações podem e devem gerenciar sua imagem a fim mantê-la em consonância com a identidade e de modo a explorar os relacionamentos o mais efetivamente possível.

Aaker (1991) analisou a contribuição da imagem para o valor de marca, e o *framework* desenvolvido por ele parece aplicável a organizações esportivas. Dentre as vantagens possíveis da gestão da imagem para uma organização do campo esportivo, encontra-se a possibilidade de diferenciação e posicionamento, assim como a criação de um sentimento positivo por um esporte ou clube. Essa última dimensão, simbólica e sócioemocional, pode oferecer possibilidades de extensão e parceria dentro do domínio do *marketing*.

A imagem pode também ser utilizada para identificar oportunidades lucrativas de patrocínio(s), na medida em que o patrocinador busca alinhamento, por meio de um ou mais de seus produtos, com dimensões da imagem da organização esportiva, a qual, por sua vez, deve julgar o valor de tal *casamento* com um possível parceiro comercial.

Apresentadas algumas vantagens da gestão da imagem, Dowling (1993) destaca dois modos de alterá-la: 1. mudança do objeto, fonte primária da imagem; 2. busca de modificação de crenças, idéias, sentimentos, impressões, percepções dos públicos acerca do objeto, por meio da comunicação.

A gestão da imagem demanda um conhecimento dos fatores influenciadores que possam ser construídos e monitorados pela organização. Quanto ao resultado da interação com fatores, Boulding (1956) afirma que a imagem, ao ser atingida por uma mensagem, pode: 1. não ser afetada; 2. ser alterada por meio da adição de conteúdo; 3. ser colocada em dúvida, questionamento; 4. ser reformulada.

Kotler e Armstrong (1999), por sua vez, em relação às situações em que pode uma organização se encontrar em relação à imagem, as apresentam como sendo: 1. subposicionada (quando o público revela uma vaga idéia da empresa); 2. superposicionada (transmissão de uma idéia limitada e focada da organização); 3. confusa (caso de haver mensagens ambíguas e não planejadas); 4. duvidosa (quando a empresa não se apresenta como merecedora de crédito).

A imagem é influenciada, além das mensagens, também por interações cotidianas entre membros da organização e públicos externos e desses últimos entre si. A imagem formada por um grupo particular do público externo, segundo Dowling (1993), pode ser afetada pelas intenções e influências de uma ampla gama de atores incluindo membros de outros grupos.

Relativamente ao público interno, para o qual Markwick e Fill (1997) voltam seu olhar, é destacada a importância do estabelecimento de imagens internas consistentes e sustentáveis entre todos os empregados para que essa consistência seja projetada como uma insinuação positiva para outros grupos de *stakeholders*.

Quanto aos estágios na gestão da imagem corporativa, estes são tipicamente definidos por vários autores (OLINS, 1979; IND, 1992; VAN RIEL, 1995) como: 1. identificação de públicos; 2. análise de forças e fraquezas; 3. estabelecimento de objetivos; 4. planejamento e criação da comunicação; 5. implantação da comunicação; 6. lançamento do programa planejado; 7. implementação; 8. manutenção; 9. monitoramento e ajustes.

O fato de a imagem existir na mente de cada *stakeholder* implica a impossibilidade de sua gestão de modo direto. Nesse sentido, a busca por influenciar as imagens que se tem da organização passa pela gestão da identidade corporativa. Por uma apresentação de insinuações combinadas, imagens podem ser reposicionadas ou alteradas na mente dos receptores.

Ainda que não seja possível a garantia de uma determinada imagem por parte da organização, todo esforço exercido no sentido de aproximar a imagem formada pelos diversos *stakeholders* da imagem que a organização deseja transmitir a esses é válido, por buscar a diminuição das possibilidades de impacto de mensagens negativas.

Para um melhor delineamento de uma imagem, é importante sua definição em termos de componentes. Para Lindquist (1974), essa é uma combinação de elementos tangíveis (funcionais) e intangíveis (cognitivos, simbólicos e funcionais). Nesse sentido, pode-se adotar

a imagem corporativa como configurada a partir de uma combinação desses elementos, conforme se vê na figura 6.

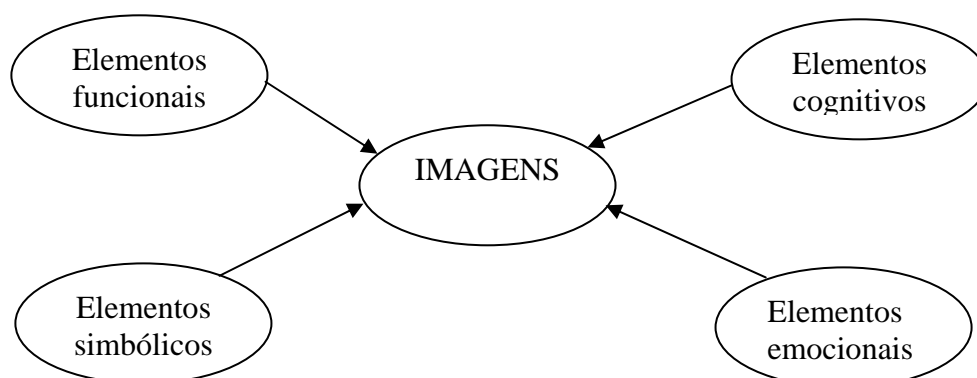


Figura 6 - Principais elementos constituintes das imagens de um objeto  
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação a partir de LINDQUIST, 1974.

Os elementos funcionais são traduzidos por uma série de características que expressam a utilidade do objeto. Os simbólicos, por sua vez, avaliam o significado ou sua representatividade para o indivíduo. Os elementos cognitivos são construções mentais sobre o objeto, sendo a avaliação resultado de uma impressão e um conjunto de atitudes e percepções em relação a ele. Por fim, os elementos emocionais revelam uma combinação de sentimentos e experiências relativos ao objeto. (MARTINEAU, 1958).

O quadro 3 apresenta, de modo esquematizado, as questões relativas aos elementos de identificação da imagem propostas por Lindquist (1974):

Elementos de identificação	Questões
Funcional, simbólico, cognitivo e emocional	1) Quando eu digo CLUBE 'X', qual a primeira coisa que lhe vem à cabeça?
	2) Que outras idéias lhe vêm à mente sobre o CLUBE 'X'?
Cognitivo	3) Como você descreve o CLUBE 'X'?
Simbólico	4) Qual o significado do CLUBE 'X' para você?
Emocional	5) Que sentimentos lhe vêm à cabeça quando digo CLUBE 'X'?
Funcional	6) Que benefícios o CLUBE 'X' traz para você?

Quadro 3 - Questões relativas à identificação de imagens  
Fonte – Adaptado pela autora da dissertação de LINDQUIST, 1974.

## 2.4 Gestão dos relacionamentos da organização

Uma vez que a gestão da identidade e imagem corporativas não ocorre no vácuo, uma revisão de conceitos relativos a relacionamentos e experiências deles advindas faz-se necessária para um melhor entendimento do objeto de estudo.

O valor em longo prazo da organização é fortemente determinado pelo valor do relacionamento com seus clientes, denominado por Rust, Zeithaml e Lemon (2003) como valor do cliente (*customer equity*). De modo mais objetivo, esses autores definem o conceito como sendo o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela organização.

Um relacionamento inteiramente novo, na visão de Morgan (1996), pode ser estabelecido, na medida em que não se considera o ambiente como um campo independente, com o qual não há necessariamente que lutar ou competir. As organizações que se propõem a um processo de autodescoberta se tornam mais conscientes de seu papel, seu significado dentro do todo e de sua habilidade em facilitar padrões de mudança e desenvolvimento que permitirão a evolução de suas identidades em conjunto com o sistema mais amplo.

Nesse sentido, cabe a conscientização de que algumas identidades são mais resistentes e duradouras que outras e que, ao longo do tempo, sobrevivência só pode ocorrer com o ambiente e, nunca, contra o contexto no qual se opera.

Com o crescimento dos múltiplos canais de comunicação e informação, novos tipos de relacionamento são estabelecidos, em que conteúdo simbólico e informação são transmitidos, em tempo real, simultaneamente, a lugares vários. Desse modo, cada vez mais, o poder é concentrado nas redes de trocas de informações e símbolos, nas relações que se estabelecem entre os atores sociais e com o ambiente em que se está inserida a organização.

A literatura aborda a importância atribuída ao parecer, mais do que ser ou ter e, nesse âmbito, as organizações buscam interferir nas percepções dos seus públicos, à procura do



estabelecimento de relações mais favoráveis. Modelos como os de Festinger (1957), Heider (1958) e Osgood, Suci e Tannenbaum (1957) mostraram a resistência do indivíduo à informação em desacordo com o conhecimento existente e a experiência passada, o que destaca a importância do monitoramento e gestão dos relacionamentos com os *stakeholders* por parte das empresas.

As experiências de pessoas diversas (ou grupos) sobre organizações são distintas e, conseqüentemente, também o é a atribuição de sentido a tais experiências. A experiência do fenômeno (MERLEAU-PONTY, 1962), assim como o envolvimento emocional com o objeto (RICOEUR, 1984) tornam-se essenciais para sua interpretação. A incorporação do afeto na interpretação viria a somar-se, posteriormente, à idéia da influência cultural (no sentido da experiência e de aquisição dos padrões e modos do grupo social) e do estado emocional no momento da própria percepção do objeto.

A organização, quando especifica sua promessa de valor experiencial para o cliente, deve, para Schmitt (2004), pensar em termos das seguintes experiências:

- sensoriais (**sensação**) – Apenam aos cinco sentidos, criando valor para o cliente por meio da visão, audição, tato, paladar e olfato;
- afetivas (**sentimento**) – Apenam aos sentimentos e emoções mais íntimos do cliente, criando valor para o cliente através das experiências afetivas que podem ir de inclinações positivas a fortes emoções de alegria ou orgulho;
- cognitivos (**pensamento**) – Apenam ao intelecto, criando valor por meio do envolvimento criativo;
- físicas, comportamentais e do estilo (**ação**) – Apenam aos comportamentos e estilos, criando valor para os clientes quando aprendem estilos de vida alternativos ou diferentes opções de negócios;

- adequação social (**identificação**) – Resultam do relacionamento com determinado grupo ou cultura de referência, comportam experiências sociais, gerando criação de valor proporcionando uma identificação social e um sentimento de integração.

Muitos dos considerados melhores projetos de Gestão da Experiência do Cliente – GEC–, utilizam-se das experiências acima descritas de modo híbrido, originando experiências diversas. (SCHMITT, 2004).

Um outro assunto crescentemente abordado em relação a experiências é um ponto de contato com informações cada vez mais utilizado: a internet. À medida que a experiência com a internet revelou possibilidades mais amplas, o foco de suas aplicações deslocou-se da oferta de informações para a ampliação de relacionamento. O surgimento da internet, assim como de extranets e intranets, possibilita oportunidades para amplos e profundos fluxos de informações via organização e com interessados externos. Dessa forma, a tecnologia da informação modifica a relação entre alcance e riqueza, possibilitando maior proximidade e alinhamento em relação aos funcionários e *stakeholders*. (DAY, 2001).

Além da experiência, pesquisas voltam também sua atenção para a questão da identificação. Fisher e Wakefield (1998), por exemplo, afirmam em seu estudo que clubes esportivos dependem do suporte dos membros, fãs, parceiros, para sobreviver e prosperar; sua dependência em relação aos fãs depende, além da paixão e envolvimento dispensados, do suporte em termos de receitas de ingressos, audiência televisiva e compra de produtos licenciados. Dado que identificação provê importantes *insights* quanto à disposição dos indivíduos em dar suporte por meio de seus relacionamentos com a organização (e outros *stakeholders*), pesquisa relativa aos fatores que levam a uma identificação mais forte torna-se necessária.

O estabelecimento de um posicionamento no ambiente social, por parte dos indivíduos, explica a busca pela associação a grupos, a qual também responde pela

autodefinição do sujeito. O grau em que um pertencimento ou afiliação afeta a autodefinição e os relacionamentos do indivíduo é determinado pela força da identificação do indivíduo em relação ao grupo. Na medida em que a identificação com um grupo é motivada pelo desejo de obtenção de resultados psicológicos e emocionais favoráveis, indivíduos enfatizam os aspectos positivos das conexões com o grupo. (FISHER e WAKEFIELD, 1998).

Um conceito que emana da autodefinição, do sentimento de pertencimento, é o de envolvimento. O envolvimento pode ser definido como a relevância de um objeto (organização, produto, marca etc) percebida por um indivíduo com base em suas necessidades, interesses e valores, ou seja, o grau de importância atribuído a um objeto por um cliente. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Pode-se visualizar o grau de envolvimento como um *continuum* que vai da absoluta falta de interesse, representando o baixo envolvimento, ao extremo da obsessão (no caso do futebol, denominada fanatismo). Tal grau pode ser influenciado por fatores vários, dentre os quais, o grupo de referência e situações. De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), é mais comum o encontro do envolvimento profundo do consumidor em produtos e serviços cujo consumo é guiado por valores emocionais ou hedonistas (o consumo hedônico refere-se às imagens multisensoriais, fantasias e emoções na utilização de um produto / serviço ou na vivência de uma experiência), ao invés de propósitos utilitários e funcionais.

Eventos associados ao futebol englobam uma categoria de produtos e serviços geralmente guiada por valores hedônicos, que visa ampliar o repertório de experiências emocionais, multisensoriais e de fantasias do torcedor (o consumidor, no caso).

Em resumo, o emocional e o sensorial do indivíduo (ou grupos), assim como o contexto do objeto, agem além da consciência na valoração afetiva. Consciente ou inconscientemente, o indivíduo, grupo ou sociedade, refletem o entorno e são por ele refletidos. Uma melhor gestão dos relacionamentos da organização passa pela busca de um

maior conhecimento de seus interlocutores e entorno. O envolvimento, como um dos construtos que possibilitam uma melhor compreensão acerca do relacionamento torcedor-clubes, é também analisado de modo mais detalhado no estudo em questão.

## **2.5 Uma revisão de literatura acerca de envolvimento**

Na literatura sobre envolvimento encontrada (BLOCH, 2001; ZAICHKOWSKY, 1985, 1986; PRILUCK e TILL, 2004), não foi estabelecida uma definição precisa e consensual do construto, sendo, inclusive, destacadas essas questões da falta de concordância e da necessidade de um maior rigor, para que o envolvimento possa ser operacionalizado enquanto construto que se reveste, em especial para o *marketing*, de utilidade e de interesse significativos.

Apesar disso, o envolvimento com produtos parece não ser apenas uma variável moderadora ou explicativa potencial e útil, referente a comportamento do consumidor, mas também uma possível base para segmentação de mercados. O presente estudo, na medida em que analisa a possível relação entre os construtos envolvimento – no caso não com produtos e, sim, com organizações – e a imagem delas, busca contribuir com o desenvolvido até o presente momento em termos de teoria sobre envolvimento.

No academicamente revisado sobre o construto na área de comportamento do consumidor, este é considerado relativamente a propagandas, produtos ou decisões de compra (ZAICHKOWSKY, 1985). Por sua vez, o nível de envolvimento de uma pessoa em geral aparece como afetado por três áreas distintas: 1. pessoal, que inclui interesses inerentes, valores ou necessidades que motivam um em relação ao objeto; 2. física, que são características do objeto que diferenciam e aumentam o interesse; 3. situacional, que corresponde a algo que temporariamente aumenta a importância ou interesse pelo objeto.

Uma outra diferenciação em termos de envolvimento é em tipos deste, como em

Zaichkowsky (1994), que define envolvimento afetivo como referente aos sentimentos e ao alcance de certos estados emocionais, usado para descrever todas as emoções, estados de ânimo e sentimentos despertados por um objeto. Já o envolvimento cognitivo é relativo, segundo a autora, às atividades de processamento de informações e consecução de estados ideais do indivíduo.

No campo da publicidade, o envolvimento é manipulado a fim de dotar um anúncio de maior apelo para que o receptor seja pessoalmente afetado e motivado a responder. Já, na área de pesquisa de produtos, o foco é na importância do produto para as necessidades e valores do consumidor, a fim de despertar o interesse por informação acerca desse produto. E relativamente à decisão de compra, o envolvimento é visualizado sob o prisma da relevância da decisão, ou seja, o nível de motivação do consumidor para uma tomada de decisão de compra cuidadosa. Apesar de constituírem distintos domínios de pesquisa, destacam-se como pontos comuns o envolvimento e a relevância pessoal (ZAICHKOWSKY, 1986).

Nota-se que, de um modo geral, o envolvimento na perspectiva do comportamento do consumidor pode ser definido como a importância percebida ou o interesse pessoal em relação à aquisição, ao consumo e à disposição de uma mercadoria, serviço ou idéia (MOWEN e MINOR, 2003). À medida que o nível de envolvimento aumenta, maior é a motivação para a captação, compreensão e elaboração das informações relevantes para a compra e um processamento das informações em maior profundidade. Para esses autores, o processo de decisão varia em categorias, conforme o nível de envolvimento: para o fraco, tem-se a tomada de decisão limitada e, para o forte, a prolongada.

Quando se volta a análise do envolvimento mais para sua associação com a imagem, a comunicação, encontra-se a contribuição de Petty, Cacioppo e Schumann (1983), para os quais, uma comunicação persuasiva pode influenciar as opiniões de indivíduos em condições de baixa motivação ou limitada capacidade cognitiva, em que os receptores tendem a se ater a

parâmetros relativamente superficiais, tais quais a atratividade do interlocutor ou argumentos contidos na mensagem. Segundo esses autores, somente quando os indivíduos têm a motivação e a capacidade de dedicar seus recursos cognitivos ao processamento da informação disponível, espera-se que se engajem de forma extensiva e que sejam influenciados pela qualidade dos argumentos pró ou contra uma dada posição atitudinal.

O envolvimento, em síntese, é um conceito relevante para a compreensão, não apenas do processamento da informação, mas também de uma ampla gama de tópicos relativos ao consumidor, no caso, o torcedor, como processos de memória, tomada de decisão, comunicação boca a boca, formação e mudança de atitudes. (MOWEN e MINOR, 2003).

## **2.6 Identidade corporativa, imagem e envolvimento no estudo**

Para a compreensão da identidade e imagem corporativas, assim como do construto envolvimento, torna-se necessário definir os termos e associações estabelecidas entre eles e adotados no presente estudo.

Não existe uma razão única que explique os crescentes desenvolvimento e interesse em relação à imagem corporativa e gestão da identidade corporativa notadamente desde meados da década de 1980, para Markwick e Fill (1997) e, sim, uma série de fatores: 1. necessidade de diferenciação em função da crescente competitividade e rivalidade; 2. encurtamento dos ciclos de vida dos produtos; 3. atividades de fusão / separação e diversificação / consolidação; 4. altas taxas médias de inflação; 5. redefinição do *marketing* em termos de desenvolvimento / manutenção de relacionamentos; 6. crescente reconhecimento do valor das comunicações de *marketing* integradas; 7. aumento da qualidade das abordagens de segmentação; 8. incidência crescente de situações de crise impactando as organizações. Em relação a este projeto, os fatores de maior destaque são os

de número 5, 6 e 7, mais voltados a uma maior efetividade da gestão de *marketing* nas organizações esportivas.

Gioia, Schultz e Corley (2000) buscam, com seu estudo, a compreensão da imagem como resultado da construção dos públicos internos e externos à organização, assim como a relação de interdependência estabelecida entre eles. Esses autores partem do princípio de que se existem diferenças entre as percepções sobre *quem somos como organização* e *como os outros nos vêem*, há necessidade de resposta a alguns questionamentos como: *é necessária uma preocupação com a falta de alinhamento entre identidade e imagem?, É necessário agir para a resolução dessa diferença? O quê? E como fazer?*

A identidade corporativa, nesse sentido, é apresentada como envolvendo interações e inter-relações entre os membros internos da organização e os *stakeholders*, assim como a percepção dos empregados acerca das percepções dos demais públicos. Relativamente à identidade, o estudo busca analisar o nível de alinhamento entre os cinco tipos de identidade do estudo de Balmer (2001) e suas implicações para gestão do *marketing* dos clubes.

O processo de construção das impressões envolve também a experiência dos indivíduos com os produtos e serviços, contatos com empregados e opiniões de outras pessoas. As impressões vão sendo criadas sucessivamente, assim como uma rede, em um contínuo processo de troca de informações, opiniões e influências entre os diversos atores sociais. (BROMLEY, 2000).

Quanto à imagem corporativa, adota-se no presente estudo seu conceito como uma percepção da organização como um todo, sustentada por diferentes segmentos de públicos (JOHNSON e ZINKHAN, 1990; BERENS, 2004). Conforme argumentado por Berens (2004, p.16) estes são três pontos fundamentais para o entendimento de imagem: “[...] primeiro, é uma percepção e não um atributo físico; em segundo lugar, é uma visão do todo, *uma fotografia*, e não uma coleção de diversas características e, terceiro, diferentes grupos de

peças podem possuir percepções distintas da organização, com base ou não em diferentes atributos”. A imagem, nesse sentido, é compreendida como um fenômeno no nível do indivíduo, mas que, algumas vezes, pode ser compartilhado com um grupo de pessoas, como um fenômeno coletivo. (BERENS, 2004).

Como apresentado em estudos de relações entre identidade e imagem (DUTTON e DUKERICH, 1991; GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000; HATCH e SCHULTZ, 2000), imagens corporativas são alimentadas na visão estratégica servindo como um espelho no qual a alta direção pode refletir sobre quem são.

A imagem será uma representação da organização em determinado tempo, sendo a relação entre ela e a identidade estabelecida por meio de uma contínua interdependência, um processo de via dupla de ações e reações dos públicos internos e externos à organização. (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000). Por considerar identidade e imagem como conceitos atrelados (compreensão sintetizada na figura 7), a análise de cada um desses possibilita uma melhor compreensão do outro.

Segundo a visão de Machado (2001), a identidade de uma organização é formada, dentre outros fatores, pelo modo como age, expande, comunica e operacionaliza funções. Dessa forma, em tudo o que uma companhia faz, é corroborada e refletida sua identidade, desde seus produtos e serviços até suas instalações.

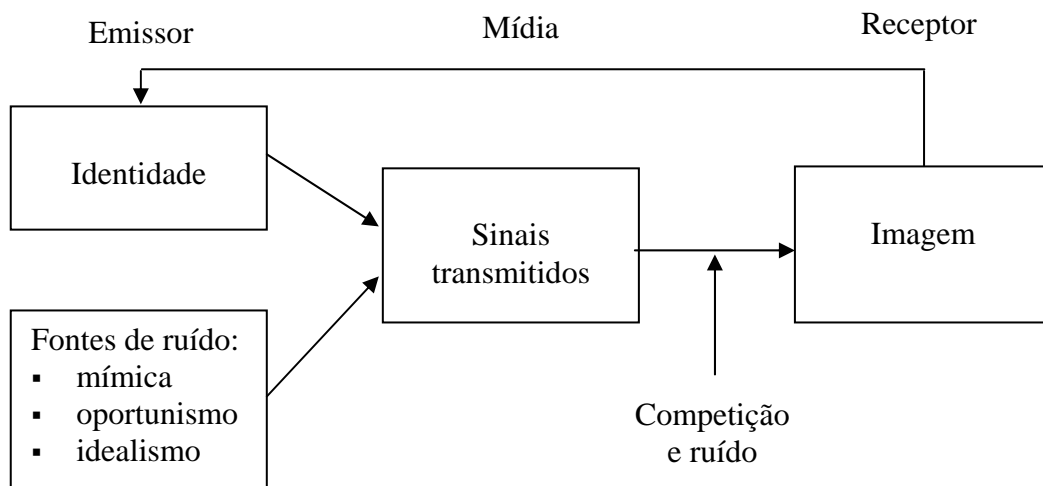


Figura 7 - Identidade e imagem  
Fonte – KAPFERER, 1997.



Cabe ressaltar que uma identidade, dentro do possível, gerenciada, é um elemento fundamental para a busca de uma imagem favorável juntos aos *stakeholders*. Nesse sentido, Machado (2001) cita Steidl e Emery<sup>9</sup> para auxiliar na defesa da necessidade da criação de programas de identidade organizacional para analisar e confrontar a identidade e a imagem das organizações. Em relação a esses programas, o quadro 4 apresenta relações entre os dois conceitos, além de recomendações de ações estratégicas conforme interseções.

		<b>Identidade</b>	
		<b>Consistente</b>	<b>Não consistente</b>
<b>Imagem</b>	<b>Desejada</b>	Manter imagem e identidade.	Alinhar componentes da identidade enquanto mantém a imagem.
	<b>Não desejada</b>	Realinhar a identidade para gerar a imagem desejada.	Construir uma identidade consistente, expressando a imagem desejada.

Quadro 4 - Matriz de ajuste da imagem e da identidade  
Fonte – MACHADO, 2001.

No quadro 4, estão demonstradas possíveis interações entre imagem e identidade e ações estratégicas indicadas em cada situação. Quando a imagem apresentada pela organização é a desejada e sua identidade é consistente, indica-se que se mantenham inalteradas. Se a imagem da empresa é a almejada, mas sua identidade não é consistente, a indicação é de que componentes da identidade sejam revistos, alinhados, enquanto se mantém a imagem. Em caso de a imagem da organização não ser a que gostaria de ter, mas sua identidade é consistente, o caminho é um realinhamento da identidade, para viabilizar a formação da imagem pretendida. Por outro lado, se a imagem corporativa não é a pretendida nem a identidade da organização consistente, é indicada a construção de uma identidade consistente para, a partir daí, expressar a imagem desejada.

O envolvimento, no presente estudo, é analisado em busca de uma associação, um relacionamento com o construto imagem, tendo sido feita, para isso, sua inclusão ao modelo dos principais elementos constituintes da imagem de um objeto, elaborado por Lindquist (1974), como pode ser visualizado na figura 8.

<sup>9</sup> STEIDL, P. e EMERY, G. **Corporate image and identity strategies**: designing the corporate future. Warriewood: Business and Professional Publishing, 1997.

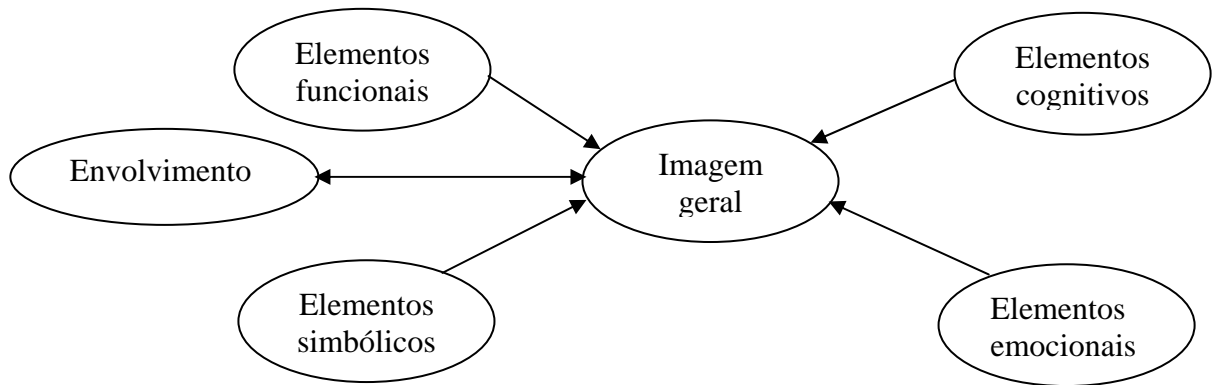


Figura 8 - Composição da imagem e sua associação com o construto envolvimento  
Fonte – Adaptada pela autora da dissertação de LINDQUIST, 1974.

Em síntese, no referencial, buscou-se mapear os principais desenvolvimentos teóricos nos campos da imagem, da identidade corporativa enquanto base da imagem percebida pelos *stakeholders*, assim como do construto envolvimento. Uma vez que os estudos sobre administração relacionados ao universo do futebol, no âmbito acadêmico, apresentam-se escassos, incipientes, esta dissertação procura contribuir notadamente para a área de *marketing* aplicado à área esportiva.

Apresentada uma revisão e as definições adotadas quanto aos principais conceitos do estudo, assim como as associações entre eles, é pertinente definir e delinear a metodologia adotada.

### 3 METODOLOGIA

A presente seção destina-se à apresentação e explicação dos processos, estratégias, caminhos, recursos, técnicas, tecnologias, informações e conhecimentos adotados para realizar o estudo, seção que, segundo Gonçalves e Meirelles (2004), deve estar contida em todo trabalho científico.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa: tipo, estratégia e método

Dentre as várias classificações possíveis para a pesquisa, em termos de sua finalidade, a mesma pode ser considerada fundamental ou aplicada, conforme Laville e Dionne (1999), por objetivar atualização e aprofundamento do academicamente desenvolvido sobre o assunto.

Quanto aos objetivos, segundo Malhotra (2001), classifica-se como conclusiva descritiva, por ser uma pesquisa desenvolvida visando auxiliar a avaliação e seleção do melhor curso de ação em determinadas situações, realizando, para tal, descrição de grupos relevantes (notadamente os torcedores e as organizações, no presente estudo), além de buscar determinar, por exemplo, o grau em que variáveis de *marketing* estão associadas.

No tocante à estratégia e à forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa – qualitativa, uma vez que seu processo se vale tanto de métodos quantitativos para a coleta e análise de dados dos torcedores, em um dos vértices do trabalho, como da interpretação e atribuição de significados (características do processo de pesquisa qualitativa), com vistas à triangulação objetivada.

A triangulação, para Gonçalves e Meirelles (2004), permite que métodos qualitativos e quantitativos possam se consorciar para apoiar a solução do problema, em função do interesse da pesquisa; forma-se tendo por um dos vértices o problema de pesquisa e, nos outros dois, os métodos adotados, os quais combinados, possibilitam uma solução mais rigorosa e efetiva para o problema. Patton (1990) também é favorável ao empreendimento, por parte do

pesquisador, da triangulação, quando o intuito é a observação do mesmo fenômeno sob múltiplos ângulos, a fim de buscar modos de convergência e corroboração para os resultados.

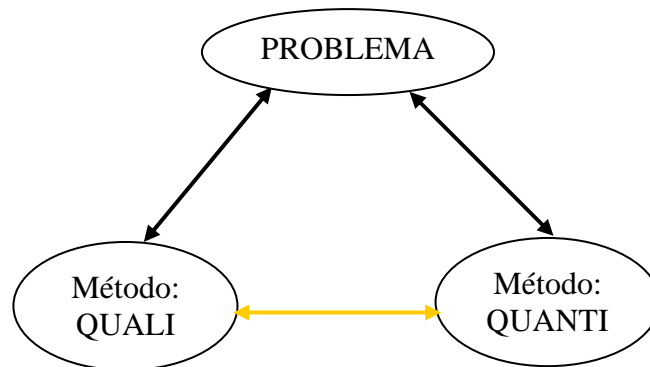


Figura 9 - Um tipo de triangulação

Fonte – Adaptada pela autora da dissertação a partir de GONÇALVES e MEIRELLES, 2004.

Quanto aos métodos utilizados, o estudo de caso (ou multicase, quando o estudo de mais de um contexto em que ocorrem os fenômenos em foco são estudados) foi adotado. Autores como Perry e Kraemer (1986) e Yin (2005) afirmam que os estudos de caso têm sido cada vez mais utilizados nas pesquisas em ciências sociais. Para Gonçalves e Meirelles (2004), a adoção desse método justifica-se quando do estudo de fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma idiosincrasia com destaque que justifique o esforço de pesquisa.

O estudo do *marketing* de clubes brasileiros de futebol apresenta-se como dotado de características peculiares. A fim de buscar uma compreensão do fenômeno de modo amplo, o estudo multicase apresenta-se como adequado. Uma outra contribuição do resultado do processo interativo dos casos estudados, segundo Yin (2005), é o estabelecimento de uma análise comparativa entre os casos, ir além de uma análise individual de cada caso.

Os clubes objeto de investigação deste estudo de casos múltiplos são: Clube Atlético Mineiro, Clube Atlético Paranaense e Cruzeiro Esporte Clube. A escolha dos referidos clubes deveu-se a alguns fatores: 1. análise de clubes de uma **mesma região de origem** - Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube e 2. análise da **gestão de marketing** de um clube

de futebol **reconhecido** no campo esportivo nacional pela profissionalização de sua gestão - Clube Atlético Paranaense.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados pode ser realizada por meio de algumas técnicas e métodos, como levantamento documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade e questionários. A coleta de dados empíricos foi realizada, junto aos gestores de *marketing* dos clubes ou indicados por estes, por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. A entrevista semi-estruturada consiste, segundo Laville e Dione (1999), em uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, na qual o entrevistador tem a flexibilidade do acréscimo de perguntas de esclarecimento, detalhamento.

As entrevistas, segundo Yin (2005), constituem uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Triviños (1987) define a entrevista semi-estruturada – a escolhida para o presente estudo – como a que parte de determinados questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa em questão e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. A entrevista semi-estruturada valoriza a presença do pesquisador, possibilita a obtenção de dados relevantes e significativos que não se encontram em fontes documentais e oferece ao respondente liberdade e espontaneidade necessárias, o que permite um enriquecimento da investigação.

Por outro lado, como destacam Lakatos e Marconi (2003), as entrevistas apresentam limitações, dentre as quais, a dificuldade de expressão e de comunicação de ambas as partes, a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo aspecto físico, atitudes, idéias e / ou opiniões do entrevistador e pela retenção de dados importantes, fruto do receio de que sua identidade seja revelada.

Junto aos torcedores dos clubes objetos do presente estudo, foram coletados dados via grupo de foco, para elaboração do questionário e realização da *survey* propriamente dita.

Em relação a questionários, segundo vários autores, o índice de resposta constitui um fator crítico, o qual, segundo Malhotra (2001), pode ser melhorado, por exemplo, via recompensas e prêmios não monetários (para o estudo em questão foi estabelecido como premiação o sorteio de duas camisas oficiais entre os respondentes de cada clube).

Outra questão importante relativamente a questionário refere-se ao pré-teste do mesmo, o qual objetiva a verificação de sua adequação às finalidades da pesquisa, para que, se necessário, sejam realizados ajustes e, então, iniciada sua aplicação. Para Selltiz et al. (1965), a quantidade de questionários a ser aplicada na fase de pré-testes normalmente encontra-se no intervalo amostral de 15 a 30 respondentes, sendo essa última a quantidade adotada no estudo.

### **3.3 População, amostragem, unidades de análise e de observação**

Lakatos e Marconi (2003) apresentam a população (universo) como o conjunto de seres que apresentam ao menos uma característica em comum. A amostra, por sua vez, é definida como uma parcela desse universo, convenientemente selecionada por meio de técnicas existentes. A população, no presente trabalho, é o conjunto de torcedores de cada um dos clubes objetos de investigação do estudo de casos múltiplos, ou seja, torcedores de Atlético Mineiro, Atlético Paranaense e Cruzeiro.

De acordo com pesquisas realizadas ao longo de duas décadas por institutos de renome, como IBOPE e Datafolha, em termos do cenário nacional, apresentados pela RSSF Brasil (2006), tanto Atlético Mineiro como Cruzeiro têm apresentado percentuais decrescentes em termos de número de torcedores, explicado em função da diferença de crescimento populacional entre os estados de São Paulo e Rio de Janeiro para Minas Gerais.

O Atlético Paranaense não foi considerado em todas as pesquisas. Apesar disso, mantém um posicionamento relativamente estável desde 1998.

Pesquisa realizada, em termos do percentual de torcedores no Brasil, pelo IBOPE e o jornal Lance, publicada em outubro de 2004, apresenta a torcida do Cruzeiro como a 5ª (3,7%), a do Atlético Mineiro como a 10ª (2%) e a do Atlético Paranaense ainda na modesta 18ª posição, com 0,5% (RSSF BRASIL, 2006). Estatística diversa, do mesmo instituto, referente ao número de partidas com mais de 100.000 torcedores entre 1950 e 1999, apresenta o Atlético Mineiro na sexta colocação, o Cruzeiro em nono lugar e o Atlético Paranaense na décima sétima posição.

Sobre os processos de amostragem, os questionários foram aplicados aos torcedores por meio de *survey* eletrônica. A definição pelo meio eletrônico levou em consideração principalmente o fato de que o *website* e os canais de comunicação dos clubes como um todo estavam entre os itens avaliados.

As unidades de observação são definidas por Gonçalves e Meirelles (2004) como entidades de um contexto submetidas ao processo de investigação, as quais responderão pelo problema investigado. Desse modo, nesta dissertação, são duas as unidades de observação: no vértice qualitativo, os gestores do *marketing* (ou interlocutores indicados por eles) dos clubes de futebol brasileiros escolhidos para a pesquisa em questão (Clube Atlético Mineiro, Clube Atlético Paranaense e Cruzeiro Esporte Clube) e no vértice quantitativo seus torcedores, enquanto um de seus principais grupos de *stakeholders*.

A unidade de análise, por sua vez, é definida por Gonçalves e Meirelles (2004) como a entidade que descreve o contexto em que se localizam as unidades de observação. Neste estudo de casos múltiplos, cada um dos clubes de futebol brasileiros selecionados.

### 3.4 Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Uma etapa posterior à coleta é a de tratamento e análise dos dados, a qual, no presente estudo, incluirá um vértice qualitativo, para as entrevistas em profundidade, grupos de foco e outras fontes (jornais, comunicação dos clubes etc), e outro quantitativo, para os dados tabulados e codificados provenientes dos questionários aplicados.

Em termos de análise dos dados, o método qualitativo utilizado para as entrevistas em profundidade, grupos de foco e demais fontes de dados (jornais, comunicações dos clubes etc) é a análise de conteúdo, enquanto técnicas estatísticas descritivas univariadas, bivariadas e multivariadas - como análise de correlação e interpretação fatorial, foram empregadas para analisar os dados coletados via *survey*, bem como os indicadores e escalas.

#### 3.4.1 Vértice qualitativo da triangulação - Análise de conteúdo

A análise de conteúdo no presente estudo é o meio pelo qual são analisados os dados relativos ao vértice qualitativo do estudo, as informações provenientes e relativas aos clubes. A análise de conteúdo consiste em uma estratégia de pesquisa para descrever, de modo objetivo, sistemático e quantitativo, o conteúdo efetivo de uma comunicação (BARDIN, 1977; SELTZ ET AL., 1965; MALHOTRA, 2001), cujo processo de amostragem abrange três etapas: 1. amostra de fontes; 2. amostra de datas; 3. amostra de unidades (aspectos da comunicação a serem estudados). Uma colocação em evidência de uma *respiração* em um trecho de uma entrevista, a *fotografia* estabelecida por uma rede comunicações formais e informais de uma organização por meio de seus diálogos, são exemplos de possibilidade de análise de conteúdo.

Tal análise permite, para o presente estudo, que sejam colocadas em evidência descrições contidas nas mensagens mais significativas, assim como sua associação ao tema



central da pesquisa, buscando a compreensão dos dizeres (e não dizeres) dentro do contexto da imagem, da identidade e do papel do *marketing* nos clubes de futebol pesquisados.

Para Minayo (2000), o tratamento do material conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição. Em função disso, as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas qualitativamente, possibilitando que fossem trazidos, a partir da fala dos entrevistados, elementos para auxiliar na compreensão das questões levantadas.

A análise de conteúdo é constituída por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permitem o estudo das comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Bauer (2000), por sua vez, visualiza a análise de conteúdo como um método de análise de texto, desenvolvido pelas ciências sociais empíricas. Na análise de texto, as informações surgem a partir de uma apreciação objetiva da mensagem, isto é, das inferências que precisam ser iluminadas por uma teoria, sobre a qual o pesquisador deve deter domínio (TRIVIÑOS, 1987).

O princípio da análise de conteúdo, conforme Laville e Dionne (1999), consiste em desmontar a estrutura do conteúdo a ser analisado e de seus elementos, a fim de esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação, o que implica descrever não apenas o conteúdo, mas descobrir o que os dados podem *dizer* após tratamento. (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo, no entendimento de Bardin (1977), pode ser utilizada nos mais diversos campos e aplicada a uma variedade de materiais, de cartas, diários, pinturas, passando por notícias, propagandas, atas de reuniões, a sonhos, ritos e até mesmo vestuário.

Essa vasta aplicabilidade da análise de conteúdo é também confirmada por Laville e Dionne (1999), na medida em que é apresentada por esses autores como capaz de investigar questões como atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias, de grande utilidade para o esclarecimento de fenômenos sociais.

Várias técnicas, para Bardin (1977), desenvolvidas na análise de conteúdo, atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados nos documentos. Dentre elas, utilizar-se-á, no presente estudo, a análise temática ou categorial, com uma abordagem qualitativa. Segundo a autora (1977, p.153):

[...] funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples.

Nesta pesquisa emprega-se a utilização conjunta dos modelos de Bardin (1977) e de Laville e Dionne (1999). De acordo com Bardin (1977), o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens é organizado em três etapas: 1. pré-análise, 2. exploração do material e 3. tratamento dos resultados obtidos e interpretação, como mostra a figura 10.

Em função de consistir na análise de dados do vértice qualitativo da pesquisa, foi suprimida a etapa de tratamento de resultados pertencente ao modelo de Bardin (1977), e utilizados os critérios de tratamento propostos por Laville e Dionne (1999).

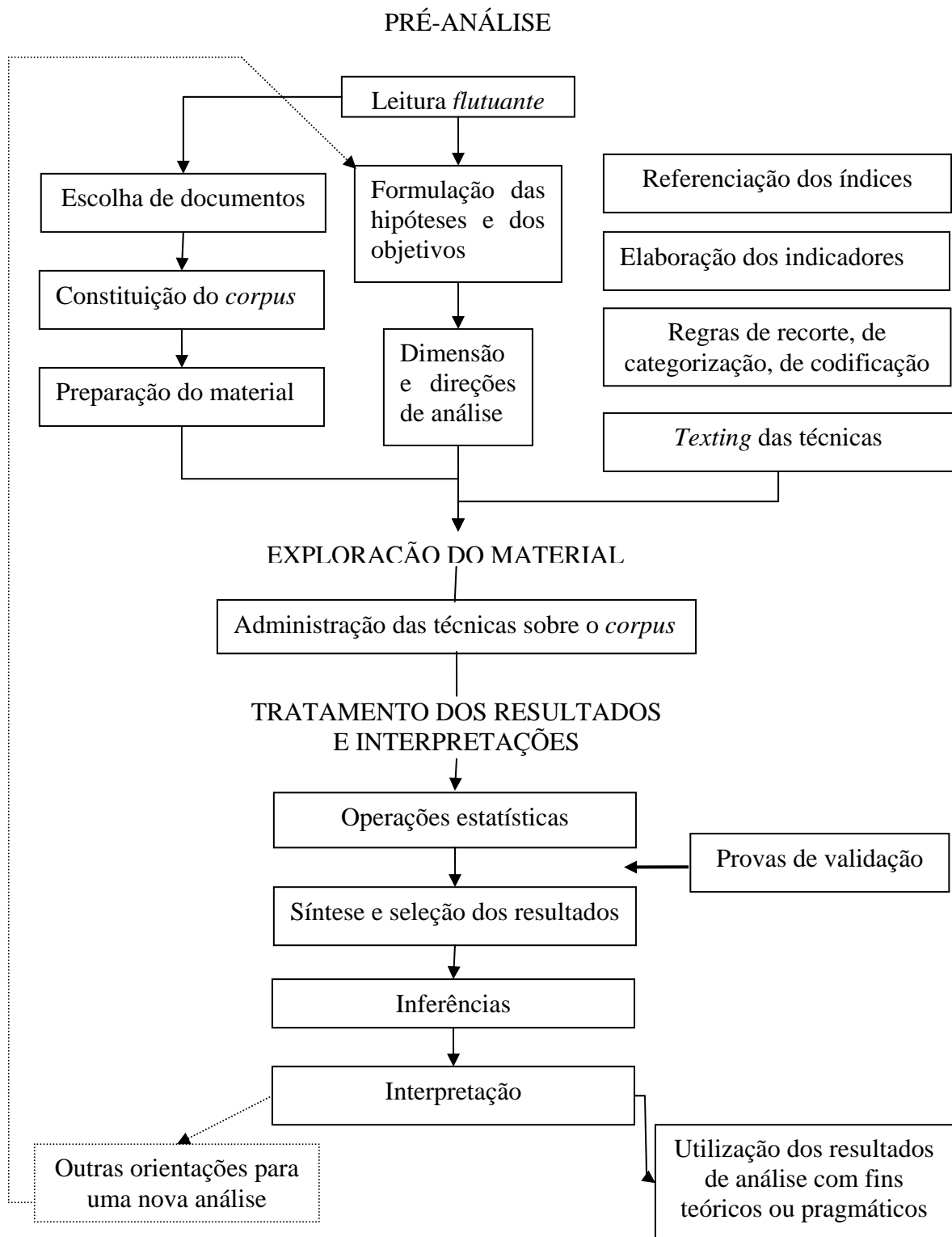


Figura 10 - Organização da análise de conteúdo  
 Fonte - BARDIN, p.102, 1977.

A análise qualitativa, no estudo em questão, percorre as seguintes etapas, pautada nos modelos supracitados, de Bardin (1977) e Laville e Dionne (1995).

### 3.4.1.1 Pré-análise

#### 3.4.1.1.1 *Leitura flutuante*

A etapa de pré-análise inicia-se pela leitura flutuante das organizações a serem analisadas, assim como de livros, dissertações e artigos referentes ao tema da dissertação, para conduzir à elaboração de um esquema para o desenvolvimento do plano de análise.

#### 3.4.1.1.2 *Escolha de documentos*

A atividade seguinte consiste na escolha dos documentos a serem pesquisados, no caso, as entrevistas semi-estruturadas em profundidade realizadas nos três clubes componentes do estudo de casos múltiplo, além de informações secundárias sobre as organizações.

#### 3.4.1.1.3 *Constituição do corpus*

Uma vez demarcado o universo de estudo, constitui-se o *corpus* da pesquisa. Os documentos efetivamente analisados foram as entrevistas com os gestores de *marketing* dos clubes, e, no caso específico do Cruzeiro Esporte Clube, com o assessor da diretoria de *marketing*, indicado pelo diretor. As regras seguidas são: 1. exaustividade, referente à identificação de todos os elementos a serem analisados no *corpus* da pesquisa; 2. representatividade, segundo a qual a amostra deve fazer parte da representatividade do universo inicial; 3. homogeneidade, que estabelece que os documentos retidos devem obedecer a critérios precisos de escolha; 4. pertinência, relativa à adequação apresentada pelos documentos analisados enquanto fontes de informação.

#### 3.4.1.1.4 *Preparação do material*

As entrevistas gravadas foram integralmente transcritas para posterior tratamento e análise de seus conteúdos.

#### 3.4.1.1.5 *Formulação das hipóteses e dos objetivos*

Em função de o presente estudo ser de caráter predominantemente qualitativo-descritivo, hipóteses não foram formuladas. Esta etapa, para o trabalho realizado, refere-se à formulação da pergunta de pesquisa, assim como o objetivo geral e os específicos.

#### 3.4.1.1.6 *Definição de categorias*

Após a formulação da pergunta e dos objetivos da pesquisa, insere-se a definição das categorias analíticas. Seguiu-se o modelo misto proposto por Laville e Dionne (1999), segundo o qual, categorias são selecionadas no início, sendo permitida ao pesquisador sua modificação em função do que for aportado ao longo da análise.

Uma das vantagens do modelo misto é que o pesquisador não se limita à verificação de elementos predeterminados. É inserida a possibilidade de se levar em consideração todos os elementos que se apresentem como significativos, mesmo que isso implique ampliação do campo das categorias, modificação ou, até mesmo, eliminação.

Segundo Laville e Dionne (1999), para que a análise de conteúdo se mostre significativa, é importante que apresente algumas qualidades, como ser pertinente aos conteúdos analisados, ser tão exaustiva quanto possível, mas não demasiado numerosa, precisa (definida de modo a permitir clara identificação de onde devem ser alocadas as unidades de conteúdo) e apresentar categorias mutuamente exclusivas.

#### 3.4.1.1.7 *Referenciação dos índices / Elaboração de indicadores*

Efetou-se, inicialmente, a organização da etapa de codificação, com um recorte de conteúdos em elementos passíveis de ordenação no interior de categorias. Esses elementos recortados constituem as unidades de análise, também denominadas *unidades de classificação* ou *unidades de registros* (LAVILLE e DIONNE, 1999). De acordo com os autores,

[...] a pesquisa dos temas pode melhor aproximar o pesquisador do sentido do conteúdo porque ele se vê obrigado, mais do que com os fragmentos que dependem da estrutura lexical ou gramatical, a construir suas unidades de análise a partir de sua compreensão desse conteúdo. (LAVILLE e DIONE, 1999, p. 217).

Definido o recorte dos conteúdos, procede-se à categorização, considerando-se um a um os elementos, à luz dos critérios da grade de análise, para a escolha da categoria a que melhor convém cada um. (LAVILLE e DIONNE, 1999).

No quadro 5 estão listadas as categorias e subcategorias utilizadas para o modelo de análise do estudo:

Categorias de análise	Subcategorias de análise
Identidade real	Valores internos, desempenho de produtos e serviços, posição competitiva, história, estrutura, estilo de gestão, comportamento corporativo.
Identidade comunicada	Reputação corporativa junto a <i>stakeholders</i> , comunicações corporativas e identidade visual.
Identidade concebida	Comunicação corporativa não-controlada e reputação corporativa junto a <i>stakeholders</i> .
Identidade ideal	Capacidades da organização, oportunidades de <i>marketing</i> , posicionamento corporativo ótimo, filosofia e valores centrais ideais para a organização, características e desempenhos superiores relativos a produtos e serviços, estrutura organizacional excelente, cobertura de mercado otimizada e comportamento corporativo excepcional.
Identidade desejada	Visão sustentada por executivos sêniores, fundadores e maiores acionistas ( <i>shareholders</i> ), além da visão de outros grupos de <i>stakeholders</i> , notadamente o público em geral.

Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise do estudo

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Para se chegar aos índices, a presente pesquisa utilizou como base estudos realizados por Balmer (2001) e em conjunto com outros pesquisadores como Soenen (1999), segundo os quais, existem cinco tipos de identidade em qualquer organização, assim como *roteiros* para diagnosticar essas identidades (APÊNDICE C).

#### 3.4.1.1.8 Exploração do material

Fase em que se são administradas sistematicamente as decisões tomadas e assumidas na pré-análise. Caracterizada como uma etapa longa e fastidiosa, consiste, essencialmente, em

operações de classificação, codificação e categorização do material selecionado (BARDIN, 1977).

#### *3.4.1.1.9 Tratamento dos resultados*

A abordagem para analisar o presente vértice da triangulação, conforme anteriormente mencionado, é a qualitativa, em função da conservação da forma literal dos dados e possibilitar ao pesquisador atentar para as nuances de sentido ou para os elos lógicos existentes entre as unidades, ou entre as categorias que as reúnem (LAVILLE e DIONNE, 1999).

São apresentadas como usuais, por Laville e Dionne (1999), três estratégias de análise e interpretação qualitativas, as quais sejam: 1. o emparelhamento; 2. a análise histórica; 3. a construção iterativa de uma explicação. Para o estudo desenvolvido, definiu-se como mais adequada a adoção de uma estratégia mista, do emparelhamento, que permite uma associação dos dados selecionados ao modelo teórico ou teorias em que se pauta o estudo com a finalidade de compará-los, e da construção iterativa de uma explicação, devido ao fato de discorrer sobre um tema pouco explorado academicamente.

#### 3.4.2 Vértice quantitativo da triangulação

Em relação ao vértice quantitativo, os dados foram codificados, tabulados e tratados para que fossem realizadas as análises estatísticas necessárias ao estudo. Visando a obtenção de uma idéia geral dos resultados, foram realizadas análises descritivas para, então, proceder às análises estatísticas de confiabilidade da escala desenvolvida e de correlação.

Na etapa de tratamento de dados, segundo Hair et al. (2005), é de grande relevância a análise da distribuição dos dados, a dos dados ausentes, assim como a identificação e correção de *outliers*, se possível.

Para o alcance dos objetivos propostos, a opção principal foi definida como a correlação bivariada, utilizando-se também algumas estatísticas relativas à confiabilidade de escalas e interpretação de fatores. Para Hair et al. (2005), quando o objetivo é identificar combinações lógicas de variáveis e melhor compreender as inter-relações entre variáveis, a interpretação fatorial atende.

No vértice quantitativo do estudo, as unidades de análise *clube de futebol* foram: Clube Atlético Mineiro, Clube Atlético Paranaense e Cruzeiro Esporte Clube. A unidade de observação compôs-se, por sua vez, dos torcedores desses clubes.

Inicialmente, realizou-se uma *desk research*, com leitura e análise de artigos selecionados na área de administração aplicada a esportes, assim como relativos à imagem e identidade. Na seqüência, com base em Lindquist (1974), e com a adição do construto envolvimento, realizou-se um grupo de foco, em 08/09/2006, em sala de estudos do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, com participação de nove torcedores, tendo por moderadora a própria pesquisadora, que conduziu as entrevistas a partir de um roteiro com os tópicos especiais para o estudo (APÊNDICE A).

De acordo com Malhotra (2001), o número de grupos de foco necessários está associado a: 1. natureza do problema; 2. número de segmentos de mercado distintos; 3. número de novas idéias geradas por cada grupo sucessivo; 4. o tempo e o custo.

Relativamente a esse ponto, a indicação de Rossi e Slongo (1997) é de que a realização de um grupo de foco é suficiente caso haja consenso entre os participantes acerca dos indicadores, ocorrido no presente estudo. A partir das respostas de maior frequência e nível de concordância entre os participantes, foram elaboradas as afirmações (questões) do questionário.

Esta pesquisa buscou seguir as recomendações propostas na literatura metodológica, sendo selecionados grupos homogêneos em termos de faixa etária, renda ou psicográfica



semelhante. No grupo de foco realizado, as idades dos nove participantes encontraram-se distribuídas em um intervalo de 22 a 29 anos, sendo dentre estes quatro torcedores do Clube Atlético Mineiro, quatro do Cruzeiro Esporte Clube e um do Clube de Regatas Flamengo. Ressalta-se que os participantes dessa fase qualitativa foram escolhidos por conveniência.

Para mensuração das afirmações constituintes deste instrumento de pesquisa, optou-se pela utilização da escala tipo Likert, em função de o objetivo ser a verificação do nível de concordância dos respondentes em relação a uma série de afirmações que expressassem algo de favorável ou desfavorável sobre um objeto psicológico, no caso, os elementos constituintes da imagem, a imagem geral e o envolvimento. Para Moura (2004), o uso dessa escala é bastante comum entre pesquisadores das ciências sociais em função da simplicidade de compreensão de cada categoria exposta, além da vantagem de ser de fácil entendimento pelos respondentes.

Quanto à extensão da escala, foi adotada a escala tipo Likert de 10 pontos (1 a 10), variável de um – discordo totalmente (ou para os elementos simbólicos, totalmente inadequado), a 10 – concordo totalmente (e para os elementos simbólicos, totalmente adequados). Segundo argumentação de Pasquali (1999), o número de pontos definidos para a escala tipo Likert parece algo irrelevante. Outros estudos acadêmicos apontam que o número de pontos da escala tipo Likert não afeta sua consistência interna, assim como a estabilidade teste-reteste, nem a validade concorrente e preditiva.

Foram incluídas algumas perguntas, adicionalmente a essas afirmações, com vistas a uma melhor caracterização dos respondentes, além de dados de contato para que os torcedores interessados tenham acesso a uma apresentação com os resultados da pesquisa e participem do sorteio de prêmios (duas camisas oficiais do clube para o qual torcem). A aplicação dos questionários foi realizada exclusivamente via Internet.

O instrumento de pesquisa resultante (APÊNDICE B) apresentou inicialmente o total de 89 questões relativas ao construto, além de nove questões para caracterização e cinco para identificação dos respondentes (para participação do sorteio dos prêmios e envio de relatório sobre seu clube). Das questões relativas aos construtos mensurados no estudo, 55 são referentes aos elementos componentes do construto imagem abordados em Lindquist (1974) acrescido de 23 afirmações relativas a envolvimento com futebol e o clube, escala tipo Likert de 10 pontos, além de 11 questões sobre a imagem geral, assim distribuídas:

- **envolvimento:** 23 itens, para avaliação entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente);
- **elementos cognitivos:** 16 indicadores, também para avaliação de 1 a 10, de total discordância à total concordância;
- **elementos afetivos:** 14 itens, também de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (10);
- **elementos funcionais:** 13, para serem avaliados da discordância total (um) à concordância total (dez);
- **elementos simbólicos:** 12 questões, para avaliação de totalmente inadequados (1) a totalmente adequados (10);
- **imagem geral:** 11 categorias, em escala semântica, de uma característica a seu oposto, também de um a dez.

O instrumento de pesquisa gerado busca refletir as opiniões e sentimentos dos torcedores em relação aos indicadores e aos construtos imagem e envolvimento, no universo bastante peculiar do futebol. O instrumento eletrônico de coleta de dados foi construído utilizando-se a linguagem PHP<sup>10</sup> e banco de dados MySQL<sup>11</sup>. O mecanismo considerou a

---

<sup>10</sup> PHP é uma linguagem baseada em scripts e um interpretador, que é livremente disponível em servidores WEB Linux. PHP, originalmente, provém de Personal Home Page Tools, atualmente conhecido como um acrônimo para PHP: Hypertext Preprocessor.

existência de perguntas via caixa de seleção (*combo box*), questões com item de seleção (*radio box*) e perguntas com campo para digitação (*edit box*).

#### 3.4.2.1 Pré-teste

O processo de coleta dos dados ocorreu em duas fases. Na primeira, o pré-teste, o questionário foi aplicado a um grupo de 30 respondentes, distribuídos notadamente entre os clubes de Belo Horizonte (19 do Clube Atlético Mineiro, um do Clube Atlético Paranaense e 10 do Cruzeiro Esporte Clube). Para Anderson et al. (2002), quando o desvio-padrão da população não é conhecido, uma das possíveis alternativas é adotar como substituto o desvio-padrão da amostra de um estudo piloto realizado com uma amostra preliminar. Uma vez que o estudo foi realizado pela primeira vez e, portanto, o desvio-padrão era desconhecido, esta pequena amostra serviu como um pré-teste para o questionário, assim como para sua validação.

De posse dos dados iniciais, uma estimativa da variância da população foi calculada a partir dos níveis dos construtos envolvimento e imagem apurados de cada respondente, a fim de, posteriormente, calcular o tamanho da amostra final. O cálculo da amostra final considerou o nível de confiança de 95% e um erro de 3% sobre a amplitude (*range*) desses dois construtos e seus desvios-padrão. Considerando a amostra preliminar resultante do pré-teste, o desvio-padrão amostral da variável criada *somaenv* foi de 44,652 e o da *somaima*, 63,72. O tamanho da amostra foi, então, definido como mínimo de 239 respondentes, mediante a aplicação da fórmula do tamanho da amostra para uma estimativa por intervalo de uma média da população (Anderson et al., 2002, p. 300):

$$n = \frac{\left(z_{\alpha/2}\right)^2 \sigma^2}{E^2} = \frac{(1,96)^2 \times (63,722)^2}{14,85^2} = 71 \text{ respondentes (com base em } somaima)$$

---

<sup>11</sup> MySQL é um sistema gerenciador de banco de dados relacional baseado em SQL (Structured Query Language).

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \sigma^2}{E^2} = \frac{(1,96)^2 \times (44,652)^2}{5,67^2} = 239 \text{ respondentes (com base em } somaenv)$$

Hair et al. (2005), para cálculo de amostras em análise fatorial, apresentam como regra heurística um número mínimo de cinco vezes mais observações do que o número de variáveis analisadas, considerando como proporção mais aceitável dez respondentes para cada parâmetro estimado. No estudo em questão, são 76 as variáveis independentes (21 relativas a envolvimento, 16 a elementos cognitivos, 14 a afetivos, 13 a funcionais e 12 a simbólicos). Para esses autores, a amostra mínima necessária, no caso, seria de  $76 \times 5 = 380$  respondentes, quantidade atendida no estudo.

#### 3.4.2.2 Composição da amostra e coleta de dados

Com o tamanho da amostra mínimo definido, e validado o instrumento por meio de pré-teste, deu-se início à segunda fase, a coleta de dados propriamente dita. Cabe ressaltar, nesse ponto, que, por se tratar de um questionário *online* que, uma vez publicado, oferecia algumas dificuldades operacionais para edição, duas questões relativas à mensuração do construto envolvimento foram mantidas - uma em duplicidade e outra que não se apresentava no formato adequado para ser avaliada por escala de Likert (dicotômica sim / não), para posterior retirada, antes da análise dos dados. Além dessa inadequação de forma, em uma análise desses itens para a composição da escala envolvimento, a retirada dessas alteraria pouco o Alpha de Cronbach (medida de confiabilidade da escala); passou de 0,937 para 0,939, no caso da retirada da questão formulada em formato inadequado.

Uma vez que a aplicação do questionário ocorreu em meio eletrônico, além de incluir, dentre os indicadores avaliados, o *website* dos clubes, os respondentes foram buscados via e-mail e solicitações de respostas ao questionário por meio do *site* de relacionamentos Orkut. Para que níveis de envolvimento diversos fossem contemplados, não foram criados tópicos

nas listas de discussão das comunidades principais dos clubes e, sim, contatados membros a elas pertencentes, independentemente de as freqüentarem ou estarem apenas associados.

*Surveys* via internet, segundo Malhotra (2001), apresentam os mais baixos índices de retorno, esperados no estudo em questão, devido ao fato de ser solicitado ao respondente o registro de dados pessoais como CPF, e-mail e / ou telefone para concorrerem aos prêmios. Apesar disso, o índice de retorno médio, conforme pode ser visualizado na tabela 3, foi de 14,28%, considerando os três clubes pesquisados, o qual pode ser considerado satisfatório:

Tabela 3 - Contatos, respostas e índices de resposta por clube

Clube	Contatos	Respostas	Percentual da amostra total	Índice de retorno
Clube Atlético Mineiro	2.800	552	38,28%	19,71%
Clube Atlético Paranaense	2.800	504	34,95%	18,00%
Cruzeiro Esporte Clube	3.500	386	26,77%	11,03%
Total	10.100	1.442	100%	<b>14,28%</b>

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

#### 3.4.2.3 Tratamento e preparação dos dados para análise

Antes de iniciar a análise dos dados, é necessário examinar as variáveis individualmente e em suas associações. Para este estudo, não se fizeram necessários análise e tratamento de dados perdidos, uma vez que os questionários foram aplicados apenas por meio eletrônico, com proteção contra não-resposta em todas as questões, o que impedia que o caso fosse enviado para o banco de dados a menos que o questionário fosse totalmente preenchido. Por um lado, ganha a pesquisa em termos da não existência de dados ausentes, mas, por outro, aqueles que não gostariam de contestar determinada questão poderiam responder de modo diverso da realidade ou de sua percepção para que o envio pudesse ser efetivado.

Quanto à identificação e tratamento de *outliers* na amostra, para os univariados, adotou-se a orientação de Hair et al. (2005), considerando-se os casos cujos valores da variável analisada distanciassem além dos três desvios-padrão da média amostral. Para tal,

utilizaram-se as estatísticas descritivas do SPSS 13<sup>®</sup>, notadamente via tabelas e *boxplots*, em que foram examinadas as observações em cada variável, individualmente.

Uma questão com enunciado invertido foi inserida no questionário (questão 56) e, por meio da análise visual de seu resultado em relação aos demais indicadores sobre envolvimento, também se detectaram *outliers*, que foram eliminados da base de dados.

Os *outliers* multivariados, por sua vez, foram detectados por meio da medição da Distância de Mahalanobis – D2, ao nível de significância de 0,001, considerado bastante conservador por esses autores. Os casos, em sua totalidade, foram analisados individualmente, considerando-se a natureza da variável, a sua forma de mensuração e os objetivos da pesquisa.

Retirados os *outliers*, o tamanho da amostra passou a ser de 1.419 casos, sendo 545 torcedores do Clube Atlético Mineiro (38,4%), 492 do Clube Atlético Paranaense (34,7%) e 382 do Cruzeiro Esporte Clube (26,9%). Ao término desse processo de tratamento dos dados, atingiu-se uma amostra superior à mínima necessária, de 380 respondentes por clube, e deu-se início à análise propriamente dita.

Cabe ressaltar que a amostra efetivamente utilizada neste estudo correspondeu apenas aos questionários respondidos considerados válidos. Logo, apesar de este estudo e as técnicas estatísticas utilizadas apresentarem como pressuposto uma amostra probabilística, é correto afirmar que esta não deve ser considerada assim, “[...] na medida em que a probabilidade de inclusão de cada elemento da população na amostra não é conhecida” (MALHOTRA, 2001, p.305).

A partir da base de dados resultante do tratamento, foram geradas no SPSS 13<sup>®</sup> as variáveis: 1. *somaenv*, somatório das respostas às 21 questões relativas ao construto; 2. *somaima*, a partir da soma das variáveis-somatório das questões relativas a cada um de seus elementos (*somacog*, para os elementos cognitivos, *somafunc* para os funcionais, *somafet* para os afetivos e *somasimb* para os componentes simbólicos).

Para cada uma das variáveis-somatório foi criada também uma variável relativa à média entre os indicadores da escala, a saber: *m\_ima*, para a média entre os 55 itens referentes à imagem, *m\_env*, média entre os indicadores relativos a envolvimento, *m\_cog* para os elementos cognitivos da imagem, *m\_afet* para os afetivos, *m\_func* para os funcionais e *m\_simb* para os simbólicos. A criação dessas variáveis atende o objetivo de confirmar as estatísticas referentes às variáveis-somatório, além de apresentar um formato mais inteligível (intervalo de 1 a 9, como a escala tipo Likert adotada no estudo).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dado que o estudo consiste em uma triangulação, definiu-se iniciar esta seção por uma caracterização das unidades de análise, ponto-comum entre os vértices – qualitativo e quantitativo. Após essa diferenciação, são apresentados e analisados os dados referentes ao mapeamento e diagnóstico das identidades dos clubes e, na sequência, avaliada a existência ou não da correlação entre os construtos envolvimento e imagem, para, finalmente, estudar a associação entre o alinhamento das identidades dos clubes e a univocidade e avaliação de sua imagem como positiva, na percepção dos torcedores respondentes.

### 4.1 Caracterização das unidades de análise

A fim de dotar o estudo de uma melhor base para análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas junto aos interlocutores de *marketing* dos clubes e dos questionários aplicados às respectivas torcidas, apresenta-se como relevante a caracterização dos clubes.

#### 4.1.1 Clube Atlético Mineiro

Uma das unidades de análise deste estudo, o Clube Atlético Mineiro, segundo Ziller (1997), foi fundado em 25 de março de 1908 por um grupo de amigos / atletas que jogavam peladas habitualmente. Foram dezenove os fundadores presentes à reunião nesse dia, no Parque Municipal, mas são considerados vinte e dois os fundadores do clube, que, inicialmente, foi chamado Atlético Mineiro Futebol Clube.

Ao longo dos noventa e oito anos de existência, destacam-se os seguintes títulos, conforme *site* da Placar (2006): um campeonato brasileiro (1971), duas copas Conmebol (1992 e 1997), um campeonato brasileiro da série B (2006) e 38 títulos estaduais (1915, 1926, 1927, 1931, 1932, 1936, 1938, 1939, 1941, 1942, 1946, 1947, 1949, 1950, 1952, 1953, 1954, 1955, 1956, 1958, 1962, 1963, 1970, 1976, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1985, 1986, 1988, 1989, 1991, 1995, 1999 e 2000).



O Clube Atlético Mineiro, também segundo o *site* da Placar (2006), possui como seu patrocinador a empresa MRV Engenharia e, como fornecedoras de material esportivo, Filon e a italiana Diadora. O patrocínio da empresa MRV para o clube, conforme o *site* Máquina do Esporte (2006), é de cerca de R\$ 2,4 milhões anuais. A MRV estampa sua marca na camisa do clube desde 2004, de acordo com Lancenet (2006), com contrato até abril de 2007. Relativamente ao fornecimento de material esportivo, conforme notícia do Yahoo! Esportes (2006), o contrato tem vigência até o final de 2007.

Cada mandato no clube dura três anos. A última eleição ocorreu em dezembro de 2006, a nova diretoria assumiu em janeiro de 2007 para estar à frente da organização no triênio 2007 / 2009, a gestão do centenário do clube.

A estrutura organizacional do clube é apresentada através do *site* em termos dos conselhos e diretorias. Uma análise do estatuto do clube (não disponível no *site*) apresenta um conselho deliberativo pouco democrático. Na eleição de dezembro de 2006, segundo notícia divulgada no *website* do clube, tiveram direito ao voto 430 conselheiros, dentre os quais: 1. 12 grandes-beneméritos; 2. 159 beneméritos; 3. 109 natos; 4. 150 eleitos. Ou seja, cerca de dois terços do conselho compõem-se de indicações ou 'herança'.

Pelo apresentado no *site*, o Clube Atlético Mineiro é dividido em: 1. Conselho Deliberativo; 2. Conselho Fiscal; 3. Diretoria (presidente e máximo de quatro vice-presidentes – futebol, financeiro, patrimônio, jurídico); 4. Não há uma denominação específica por parte do clube para essa quarta área, mas compõe-se dos seguintes cargos: diretor de futebol profissional, diretor de futebol amador, diretor do departamento médico, diretor jurídico, diretor de patrimônio, diretor do clube social Labareda, diretor do clube campestre Vila Olímpica e assessor da presidência.

Em termos patrimoniais, estão listados pelo clube: 1. Vila Olímpica, sede campestre do clube de lazer; 2. o Labareda, clube de lazer; 3. a Sede social, um prédio de três andares

localizado numa das áreas imobiliárias mais valorizadas de Belo Horizonte; 4. o *shopping center* Diamond Mall, localizado ao lado da sede administrativa e construído em terreno pertencente ao clube, uma das principais fontes de receita do clube na atualidade, que em 2026 passa a ser administrado pelo Clube Atlético Mineiro; 5. a Loja do Galo, loja temática do Atlético Mineiro, localizada na sede social, de administração terceirizada; 6. a Cidade do Galo, na cidade de Vespasiano, grande Belo Horizonte, centro de treinamento do futebol profissional e das categorias de base.

A Cidade do Galo conta com laboratório de fisiologia do exercício, departamento de fisioterapia capacitado para um trabalho de prevenção das contusões (medicina preventiva), departamento médico capacitado para diagnósticos precisos, sala de raios-X, ultra-sonografia, consultório dentário, sala de musculação com equipamentos de última geração, piscina aquecida, tanque de gelo, caixa de areia, quatro campos de treinamento, vestiários, sala de imprensa e lavanderia. Em 2006, foram concluídas as obras da concentração da equipe profissional com 20 apartamentos duplos, restaurante, cozinha industrial, auditório completo e área de lazer com piscina e salão de jogos, grande parte subsidiada por parcerias.

A situação financeira do clube é divulgada na imprensa e pelos próprios dirigentes, na atualidade, como sendo de uma dívida de aproximados R\$ 190.000.000,00, uma das mais elevadas dentre os clubes brasileiros. A tabela 4 apresenta a composição total da dívida do Atlético em outubro de 2005.

Tabela 4 - Composição total da dívida do Clube Atlético Mineiro – balanço 2006

COMPOSIÇÃO TOTAL DA DÍVIDA	VALORES EM REAIS (R\$)
Fornecedores	6.248.788
Empréstimos bancários	5.400.580
Empréstimos - Ricardo Guimarães	31.691.114
Empréstimos terceiros	25.642.820
Obrigações fiscais	18.854.171
Dívida c/atletas	4.740.006
Valores a pagar	12.050.282
Tributos e contribuições parcelados	68.416.485
Contingência trabalhistas	2.715.620
<b>TOTAL</b>	<b>191.173.015</b>

(\*) Observação: Dados de outubro / 2005, que, pós-alienação de direitos federativos e econômicos de atletas e de cobertura de déficits mensais entre dezembro de 2005 e outubro de 2006 devem estar um pouco modificados.

Fonte - Plano de ações do candidato à presidência do clube Cezar Medeiros (2006).

No *site* do clube, são apresentados como símbolos: o escudo, a mascote (criado por um cartunista local - o Mangabeira -, na década de 1940), o Galo Volpi e o Galo Ziraldo, assim como os uniformes e o hino, alguns deles ilustrados na figura 11.



Escudo



Galo Volpi



Galo Ziraldo

Figura 11 - Alguns dos símbolos do Clube Atlético Mineiro  
Fonte - *Website* do clube (2006).

O atual hino do clube, o Hino ao Clube Atlético Mineiro, foi composto em 1969, por

Vicente Motta:

Nós somos  
Do Clube Atlético Mineiro  
Jogamos com muita raça e amor  
Vibramos com alegria nas vitórias  
Clube Atlético Mineiro  
Galo Forte Vingador.

Vencer, vencer, vencer  
Este é o nosso ideal  
Honramos o nome de Minas  
No cenário esportivo mundial.

Lutar, lutar, lutar  
pelos gramados do mundo pra vencer  
Clube Atlético Mineiro  
Uma vez, até morrer.  
Nós somos campeões do gelo  
O nosso time é imortal  
Nós somos campeões dos Campeões  
Somos o orgulho do Esporte Nacional.

Lutar, lutar, lutar  
Com toda nossa raça pra vencer  
Clube Atlético Mineiro  
Uma vez até morrer.

A figura 12 apresenta a mascote atual, modernizada a partir do desenho do Galão Inflável, tradição em dias de jogos do clube em Belo Horizonte, que, em 2006, chegou a ser inflado também em jogo contra o Gama, em Brasília. Segundo o publicitário responsável, buscou-se algo mais identificado com o clube, mais viril, guerreiro, além de criar uma mascote que pudesse representar bem a torcida, diferenciado e destacado, com mais músculos, o Galo Doido.



Figura 12 - Galo Doido, mascote do Clube Atlético Mineiro  
Fonte - *Site* do Clube Atlético Mineiro (2006)

O ano de 2006 foi um ano marcado, por um lado, pela redução de receitas da quota de televisão para transmissão do Campeonato Brasileiro pela metade, R\$ 7.500.000,00, em

função de o clube haver disputado a série B, mas, por outro, pela melhor média de público das três séries do campeonato nacional (A, B e C), e terceira melhor média de renda das referidas séries, após Grêmio e São Paulo, assim como aumentos consideráveis nas vendas de produtos do clube, noticiados amplamente nas imprensas local e nacional e grande exposição na mídia.

#### 4.1.2 Clube Atlético Paranaense

Segundo Machado e Hoerner Júnior (1994), sob a presidência de Arcésio Guimarães, presidente do Internacional – de Curitiba, Paraná -, foi realizada uma Assembléia Geral, quando ocorreu a fusão de dois clubes locais do Paraná, América *Foot Ball Club* e do Internacional *Foot Ball Club*, a 21 de março de 1924 e, no dia 26, oficialmente, foi empossada a diretoria do novo clube, o Clube Atlético Paranaense.

Cerca de setenta anos após a fundação do clube, seu patrimônio era modesto, constituído por um campo de futebol simples denominado Baixada, e um parque aquático, em um terreno situado às margens das nascentes do rio Iguaçu, sujeito permanentemente a catastróficas inundações.

Em 1995, após um campeonato estadual sem sucesso, a equipe que o disputou foi praticamente desmontada, e uma nova equipe, dentro de parâmetros de responsabilidade administrativa, foi montada para o campeonato da série B, do qual o Atlético Paranaense sagrou-se campeão. Esse ano é considerado o início de um novo tempo, de resgate, quando o Clube Atlético Paranaense voltou a ser considerado um dos grandes clubes do futebol brasileiro.

O ano de 1996 marca a volta do clube à primeira divisão do futebol nacional, com uma boa campanha, em que o clube terminou a competição na oitava colocação. O comitê gestor do clube, nesse ano, liderado por Mário Celso Petraglia, tomou uma decisão audaciosa de, ao invés de ampliar a velha Baixada, demolir e construir um novo estádio, no padrão dos mais

modernos da Europa. Para isso, várias viagens à Europa foram feitas, visando conhecer as características e técnicas utilizadas, dentre eles o Amsterdã Arena (Ájax, Holanda) e o Old Trafford (Manchester United, Inglaterra).

Receitas provenientes de vendas de jogadores e ações na justiça contribuíram para a construção do estádio, que durou cerca de dois anos, de 1997 até sua inauguração, em 24 de junho de 1999. Pedrinhas da antiga Baixada foram vendidas, foi construído um mirante para que os torcedores pudessem acompanhar o processo de construção do novo estádio.

O Clube Atlético Paranaense entrou nos novos século e milênio em uma ascensão qualitativa notória, com uma estrutura administrativo-esportiva sem igual no País, o que o alçou a uma das maiores equipes do futebol brasileiro.

O jornal Americano, *The New York Times*, resolveu colocar em uma cápsula do tempo alguns objetos que representassem o que existe (ou o que existiu) no planeta Terra no ano de 2000 da era cristã, os quais ficarão guardados até o novo milênio, sendo a cápsula somente reaberta no ano 3.000 d.C. Dentre esses objetos, está uma camisa do Clube Atlético Paranaense, porque, quando um representante do jornal esteve em Curitiba, por esta ter sido uma das quatro cidades do mundo eleitas para ceder algum material para a cápsula, após ter sido recebido por autoridades governamentais, foi conduzido por um motorista de táxi. Este, ao ser questionado sobre o que gostaria de guardar para a posteridade em uma cápsula do tempo, respondeu que a camisa de seu clube de coração. O jornalista considerou inteligente a idéia, por ser o futebol uma prática desportiva que congrega milhões de praticantes e de aficionados, não só no Brasil, como internacionalmente e, por isso, juntamente com a água mineral do estado, está, na cápsula, representando o futebol, uma camisa do Clube Atlético Paranaense.

Dentre os títulos do Atlético Paranaense, são destacados pelo *site* da revista Placar (2006): um campeonato brasileiro (2001); um campeonato brasileiro da série B (1995), 20

campeonatos paranaenses (1925, 1929, 1930, 1934, 1936, 1940, 1943, 1945, 1949, 1958, 1970, 1982, 1983, 1985, 1988, 1990, 1998, 2000, 2001 e 2005), além de um supercampeonato paranaense (2002).

Conforme o *site* da empresa UMBRO (2006), a mesma patrocina quatro equipes do futebol brasileiro. Além do Clube Atlético Paranaense, é patrocinadora do Santos Futebol Clube, Esporte Clube Vitória e Figueirense Futebol Clube. Essa parceria data de 1999 e a UMBRO possui uma loja na Kyocera Arena, considerada o estádio / complexo mais moderno da América Latina. Segundo declaração de Ivan Guimarães, gerente de *marketing* esportivo da Umbro, para o Jornal da Tarde, em uma matéria sobre fornecedores de material de 2002, disponível no site 123 (2006), antes de fechar contrato, é observada a idoneidade e o potencial de vendas do clube.

“Veja o caso do Atlético-PR, com quem fechamos em 1999 por cinco anos. A gente sabe que o clube é um pioneiro e na nova forma de administração esportiva. Fizemos em 1996 um planejamento sério, para obter resultados de expressão em dez anos, e já conseguimos o título brasileiro ano passado”. (Gerente de marketing esportivo da empresa UMBRO).

Do três clubes objetos do presente estudo de caso, o Clube Atlético Paranaense é o único que possui estádio próprio. Foi o primeiro clube na história do futebol brasileiro a firmar um contrato de *naming rights*, que cede os direitos de utilização do nome da organização, no caso, o da Arena da Baixada, que passou a ser denominada, para fins comerciais, sob o nome fantasia Kyocera Arena. O contrato foi assinado por três anos, renovável por mais dois. De acordo com o *site* Carta Capital (2006), desde 2004, a multinacional coreana repassa cerca de quatro milhões de reais por ano ao clube para ter seu nome associado ao estádio.

Relativamente à estrutura, conforme pode ser visualizado na figura 13, o fato de possuir o estádio próprio possibilita ao Atlético Paranaense sua exploração comercial em termos de publicidade dos parceiros do clube, além de todo um tratamento personalizado,

como a fixação de nome de torcedores que compraram ingressos para a temporada nas cadeiras.



Figura 13 – Mosaico de fotos de parte da estrutura da Kyocera Arena  
Fonte – Fotografias tomadas pela autora da dissertação.

Além do contrato de *naming rights*, segundo matéria do *site* Furacao.com (2006), a Kyocera Mita assinou um outro, de patrocínio dos uniformes esportivos, para estampar sua marca nas camisas de todas as categorias do clube. Segundo Akihiro Nasu, conselheiro da empresa para assuntos corporativos, em notícia nesse mesmo *site*, a impressão deles é de que os gestores do clube são muito sérios e, nos últimos anos, levaram o clube ao topo do futebol brasileiro. Em visita à estrutura do clube ficaram muito satisfeitos com o que viram, o que foi determinante para a assinatura da parceria.

Segundo o *site* oficial do Clube Atlético Paranaense (2006), suas áreas são: 1. conselho deliberativo eleito em Assembléia Geral, cujo presidente é Mário Celso Petraglia, com um mínimo de 80 e um máximo 300 membros, definido em estatuto; 2. conselho gestor, presidido por João Augusto Fleury da Rocha; 3. conselho fiscal; 4. comissão técnico-administrativa, com os coordenadores de futebol, assessores e administrativos; 5. comissão de



apoio; 6. diretoria executiva, composta por diretor superintendente, diretora financeira, diretor desportivo e diretor de *marketing*; 7. comissão técnica, que envolve o preparador técnico e seus auxiliares; 8. comissão médica, composta de médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, massagistas, acadêmicos de medicina e administrativo; 9. departamento jurídico; 10. tecnologia da informação, com gestor, analistas de sistema e estagiário; 11. assessoria de imprensa; 12. departamento de formação de atletas; 13. departamento de registros.

No clube, a diretoria é eleita para estar à frente do clube ao longo de biênios. A gestão atual é para o período 2006 / 2007. O *website* do clube é utilizado como uma ferramenta de relacionamento não apenas com seus torcedores, mas com diversos outros *stakeholders*, como imprensa e parceiros.

O Atlético Paranaense, além de seu estádio próprio e do complexo que o circunda, a Kyocera Arena, composto de sede administrativa, Arena Store (loja da Umbro, distribuidora de material esportivo do Atlético), academia, churrascaria Napolitana Arena, bares e restaurantes, conta com um dos mais modernos centros de treinamentos do País, o Centro de Treinamentos Alfredo Gottardi, o CT do Caju, localizado a quinze quilômetros do centro de Curitiba, com infra-estrutura referência para outros clubes do Brasil.

O centro de treinamento do clube paranaense tem oito campos de futebol com as medidas e padrões oficiais estabelecidos pela FIFA, equipados com sistemas de irrigação e drenagem, para garantir a qualidade dos gramados oferecidos às equipes. Além disso, são disponibilizadas áreas para a prática de outros esportes, como quadra de tênis, quadra de areia para futebol ou vôlei de praia, quadra poliesportiva, campo de futebol suíço e uma pista de *jogging* com mais de 750 metros.

O centro de treinamentos é composto também pelas áreas onde funcionam os vários departamentos de sua estrutura (futebol profissional, categorias de base, departamento médico e administrativo, nutrição, registros e assessoria científica). Oferece, ainda, capela ecumênica,

heliporto, lago, lavanderia, cozinha industrial, salão de reuniões para 150 pessoas, sala de televisão e projeções, salão de jogos e estacionamento com capacidade para 150 automóveis.

Em termos patrimoniais, no estatuto do Atlético Paranaense são listados: 1. o Estádio Joaquim Américo - Arena da Baixada, e os demais bens imóveis registrados em seu nome e os bens móveis que os guarneçam; 2. taças, troféus e medalhas; 3. direitos autorais do Hino do Atlético; 4. direitos sobre o atestado liberatório de atletas, na forma da legislação em vigor; 5. outros direitos materiais e imateriais.

Os símbolos do clube, de acordo com seu *site* são o hino, as cores e o escudo. O hino, transcrito a seguir, foi escrito por dois ex-jogadores: Zinder Lins e Genésio Ramalho.

Atlético! Atlético!  
Conhecemos teu valor  
A camisa rubro-negra  
Só se veste por amor.

Vamos marchar sempre cantando  
O hino do Furacão  
E no peito ostentando  
A faixa de campeão.

Atlético! Atlético!  
Conhecemos teu valor  
A camisa rubro-negra  
Só se veste por amor.

O coração atleticano  
Estará sempre voltado  
Para os feitos do presente  
E as glórias do passado.

Atlético! Atlético!  
Conhecemos teu valor  
A camisa rubro-negra  
Só se veste por amor.

A tradição vigor sem jaça  
Nos legou o sangue forte  
Rubro-negro é quem tem raça  
E não teme a própria morte.

Atlético! Atlético  
Conhecemos teu valor

A camisa rubro-negra  
Só se veste por amor.



Figura 14 - Cores do Clube Atlético Paranaense  
Fonte - Site do Clube Atlético Paranaense (2006).



Figura 15 - Evolução do escudo do Clube Atlético Paranaense  
Fonte - Site do Clube Atlético Paranaense (2006).

O ano de 2006 para o Clube Atlético Paranaense, em termos de resultados no futebol, não foi muito produtivo em nenhuma das competições disputadas. Apesar disso, a décima terceira colocação no campeonato brasileiro rendeu uma classificação para a Sul-Americana, torneiro disputado pelo clube em 2006, no qual chegou às semifinais. Por outro lado, apesar de ser apenas o décimo nono entre as melhores médias de público das séries A e B, foi o oitavo clube mais bem colocado dessas séries, em termos de renda média.

#### 4.1.3 Cruzeiro Esporte Clube

O Cruzeiro Esporte Clube foi fundado em 2 de janeiro de 1921 por desportistas da colônia italiana de Belo Horizonte, sob a denominação de Societá Sportiva Palestra Itália, adotando as cores da bandeira italiana. O primeiro uniforme foi camisa verde, calção branco e meias vermelhas, sendo o clube restrito à participação de elementos da colônia italiana até 1925, quando passaram a ser aceitos desportistas de qualquer nacionalidade.

O Palestra, além de caracterizado como uma equipe de descendentes de italianos, se destacava também por aceitar elementos da classe trabalhadora de Belo Horizonte, com prevalência em seu corpo social de pedreiros, policiais, pintores, comerciários e marceneiros,

os filhos dos imigrantes que vieram construir a capital do estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, em 1894, e que herdaram de seus pais a mesma profissão.

Em janeiro de 1942, o Brasil entrou na Segunda Grande Guerra Mundial, e um decreto-lei do governo federal impediu o uso de termos das nações inimigas em entidades, instituições, estabelecimentos etc. Em decorrência, retirou-se o nome Itália e dez meses foram levados para que a diretoria e os sócios do clube criassem um novo nome e símbolo para que o clube fosse totalmente brasileiro. Em outubro daquele ano, um consenso dos diretores aprovou o nome Cruzeiro Esporte Clube, por ser a constelação do Cruzeiro do Sul um importante símbolo nacional. Inspirado nessa escolha, o uniforme foi modificado para camisa azul, além de meias e calção na cor branca.

São os seguintes os títulos do Cruzeiro Esporte Clube listados pelo site Placar (2006): duas Libertadores (1976 e 1997); duas Supercopas da Libertadores (1991 e 1992); uma Recopa Sul-Americana (1998); um campeonato brasileiro (2003); quatro Copas do Brasil (1993, 1996, 2000 e 2003); uma Taça Brasil (1966); uma Copa Centro-Oeste (1999); duas Copas Sul-Minas (2001 e 2002); 33 Estaduais (1926, 1928, 1929, 1930, 1940, 1943, 1944, 1945, 1956, 1959, 1960, 1961, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1972, 1973, 1974, 1975, 1977, 1984, 1987, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997, 1998, 2003, 2004 e 2006); um supercampeonato mineiro (2002).

Os parceiros do clube são as empresas Xerox e Puma, sendo a primeira a patrocinadora e a última o fornecedor de material esportivo. A parceria com a multinacional Xerox Corporation, uma das 43 maiores organizações mundiais, como o novo patrocinador *master* do clube, foi anunciada em outubro de 2006. A duração do contrato, intermediado por José Carlos Brunoro, segundo informação do *site* FUTMG (2006), é até 31 de dezembro de 2007, com prioridade de renovação, e permite ao clube se associar a outros patrocinadores para as mangas (como o fez com a empresa Aethra, em fevereiro de 2007, por 1,5 milhões de

reais / ano) e calção. Segundo declaração de Ricardo Karbage, diretor executivo da empresa Xerox, disponível no *site* do Cruzeiro (2006),

“A alegria nossa é tão grande ou maior que a do Cruzeiro. Após 41 anos de Brasil, essa é a nossa primeira iniciativa no futebol. Já começamos muito bem no Cruzeiro, uma marca muito forte, vencedora como a Xerox e, porque não dizer, que tem uma camisa linda. Esse momento é extremamente importante para a gente”. (Diretor executivo da empresa Xerox).

Relativamente ao fornecimento de material esportivo, após oito anos de parceria com a empresa Topper, a atual fornecedora é a alemã Puma. O contrato foi assinado em janeiro de 2006, com duração de três anos. A Puma estampa sua marca em todo material esportivo da equipe profissional, das categorias de base e da equipe de atletismo, e também em placas nas Tocas I e II (os dois centros de treinamento do clube), *backdrop* e em *banner* no *site* oficial do clube.

O valor a ser pago pela empresa Puma ao Cruzeiro, segundo o *site* Fanáticos por Futebol (2006), é de R\$ 2,05 milhões, cerca de 30% superior ao que o clube recebia até a última temporada. Também, segundo esse *site*, a Puma enviará ao Cruzeiro dois milhões de reais em material esportivo anualmente, para utilização pela equipe profissional e categorias de base do clube, além do comprometimento, por parte da Puma, de disponibilizar o novo uniforme do Cruzeiro mundialmente, em toda sua rede de 145 lojas. No Brasil, além do Cruzeiro, a Puma patrocina o Grêmio, o Paulista e o Goiás, e na Copa do Mundo de 2006, das trinta e duas seleções classificadas, doze utilizaram uniformes produzidos pela empresa.

O Cruzeiro, segundo o *site* Máquina do Esporte (2006), foi um dos clubes a firmar contrato com a Editora Abril. Não foram divulgados a duração do acordo nem os valores dessa negociação. A empresa irá produzir diversos produtos licenciados, como álbum de figurinhas, revistas especiais e DVDs, entre outros. A Abril, além do clube, estabeleceu contratos semelhantes com Corinthians, Santos, Botafogo e Atlético-PR.

Em termos de estrutura organizacional, são apresentadas no *site* do Cruzeiro as seguintes instâncias: 1. conselho deliberativo; 2. conselho fiscal; 3. diretoria, com presidente, dois vice-presidentes, secretário geral, vice-presidente de futebol, vice-presidente administrativo, superintendente jurídico, superintendente de patrimônio e obras, superintendente médico, superintendente de futebol de base, diretor financeiro, diretor de *marketing*, diretor de tecnologia e informática, diretor da sede campestre, diretor do parque esportivo do Barro Preto, supervisor financeiro e um assessor de relações internacionais.

Relativamente à questão patrimonial, o clube possui uma sede administrativa de oito andares, em edifício revestido de vidros azuis espelhados, inaugurada em 2003, dois centros de treinamento dentre os mais modernos do País (Toca da Raposa I, inaugurada em 1973, hoje utilizada pelas categorias de base e Toca da Raposa II, inaugurada em 2002, onde treina a equipe profissional), além de dois clubes de lazer (uma sede urbana e uma campestre). O atual presidente prevê a assinatura de um contrato com parceiros para a construção do estádio próprio, no início de 2007 (Informação verbal)<sup>12</sup>.

São apresentados como símbolos do Cruzeiro Esporte Clube, em seu *site* (2006), conforme pode ser visto na figura 16.



Figura 16 - A mascote e o escudo do Cruzeiro  
Fonte - *Site* do Cruzeiro Esporte Clube (2006).

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida pelo presidente do Cruzeiro Esporte Clube ao programa Minas Esporte, da Rede Bandeirantes, em 27/12/2006.

Apesar de não constar como símbolo no *site*, o atual hino do clube é transcrito a seguir, por ser um dos indicadores da escala de elementos simbólicos do estudo. Denominado Hino ao Campeão, é da autoria do maestro Jadir Ambrósio, composto em 1966.

Existe um grande clube na cidade  
Que mora dentro do meu coração  
Eu vivo cheio de vaidade,  
Pois, na realidade, é um grande campeão.  
Nos gramados de Minas Gerais  
Temos páginas heróicas, imortais  
Cruzeiro, Cruzeiro querido  
Tão combatido, jamais vencido.

Na década de 1940, foi criada uma mascote para o clube - a raposa -, por Fernando Pierucetti (Mangabeira), inspirada na personalidade de um ex-presidente do Cruzeiro, Mário Grosso, que, na visão do cartunista, era um cartola (gíria utilizada no futebol para fazer referência a dirigentes) que não permitia que ninguém lhe passasse a perna, astuto, inteligente e hábil como uma raposa.

O nome Raposão, para a mascote, foi definido em uma eleição, por torcedores do clube. Sua primeira aparição no Mineirão ocorreu em 2003, no Campeonato Mineiro e, desde então, segundo informações do *site* do clube, esteve presente a todas as partidas da equipe disputadas em Belo Horizonte, além de algumas partidas fora de casa.

O Cruzeiro Esporte Clube, em 2006, conquistou o título do campeonato estadual. A décima colocação do clube no Campeonato Brasileiro assegurou uma classificação para a copa Sul-Americana. Considerando as séries A e B do Campeonato Brasileiro em 2006, foi o sétimo clube mais bem colocado em público médio por jogo e, em termos de renda média, o décimo quarto.

## 4.2 Vértice qualitativo – análise de conteúdo

Para proceder à análise de conteúdo dos dados, o roteiro de entrevistas foi segmentado, para análise comparativa, nos cinco tipos de identidade mapeados por Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001): identidades real, comunicada, concebida, ideal e desejada.

### 4.2.1 Identidade real

De acordo com o descrito pelos autores, para esse tipo de identidade, os elementos a serem pesquisados incluem: valores internos, desempenho de produtos e serviços, posição competitiva, história, estrutura, estilo de gestão, comportamento corporativo (posicionamento em questões como recrutamento de pessoal, promoções, pagamento, políticas em relação ao ambiente, programas voltados para a comunidade etc).

#### → **Clube Atlético Mineiro**

Relativamente aos valores internos buscados pela direção e pelo *staff* do clube, foram destacados pelo gestor: 1. busca da transparência; 2. respeito com o torcedor; 3. competitividade; 4. honestidade. Foi ressaltada mais de uma vez a necessidade da elaboração e implementação de um planejamento estratégico, até mesmo para a definição de valores, como se pode notar no trecho da entrevista que se segue.

“Agora, a gente está exatamente, é isso, discutindo um processo onde a gente tenha um planejamento estratégico elaborado, pra definir exatamente, não só valor, mas as diretrizes, né, a, a, os objetivos de médio, longo e curto prazo, aonde que a gente quer chegar”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Pelas informações, a manifestação desses valores muitas vezes não é nada além do mínimo, por vezes o cumprimento da legislação, como no caso da busca da transparência.

“Transparência, exatamente pelas ações que o Atlético vem fazendo de mostrar e divulgar os próprios números... então hoje o Atlético, ele publica balanço no jornal, né? Então, quem quiser saber a situação financeira do Atlético, ela, ela consegue através do jornal”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).



Nas palavras do gestor é perceptível a necessidade de profissionalização e de um planejamento estratégico para atingir o nível desejado.

“Hoje, eu acho que o Atlético já está mais organizado, e mais profissional, né? Mas, é, se você conseguir elaborar, digo, um planejamento estratégico, independentemente das pessoas que vão estar à frente do clube, o planejamento sendo cumprido, é, a gente passa a ter um clube sendo gerido com, com, com uma visão muito mais empresarial do que, do que de uma associação desportiva”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Sobre o desempenho de produtos, em relação às suas quantidade, diversidade e qualidade, foi ressaltado o fato de se trabalhar com paixão, além do fato de o trabalho do *marketing* estar atrelado aos resultados em campo, sendo a busca do torcedor pelo consumo favorecida e alimentada por um desempenho favorável da equipe. O gestor visualiza o futebol além de produto do clube, como uma unidade de negócios.

“Eu acho que o, o, o futebol, ele pode ser encarado como um produto, mas ele pode ser encarado ainda mais como uma unidade de negócio, tá? Onde, tem o negócio futebol de campo, a gente já teve o negócio do *futsal*, já teve o negócio do vôlei, já teve o negócio basquete... Então, o Atlético já teve outras modalidades esportivas... Hoje está concentrado profissionalmente no futebol de campo”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

A consciência de que existe uma lacuna para ser trabalhada em termos de produtos e serviços pelo Atlético Mineiro manifesta-se em alguns trechos da entrevista.

“A gente já fez alguns testes de novos projetos, que a gente pretende lançar o ano que vem, deram certo, né, a gente viu que tem potencial pra isso, mas, é, a gente ainda está aquém... A gente precisa ainda desenvolver mais produtos, melhores serviços, principalmente é, relacionados ao recebimento do torcedor no Mineirão... Algumas coisas dependem da gente, outras não dependem, mas, eu acho que a gente está numa condição favorável pra evoluir”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Considerando a história recente do clube, um período de dez anos, existe o reconhecimento de que o clube falhou muito em termos de visão de negócios, e de que, nos últimos três anos, tem havido uma melhoria considerável, que poderia ter sido muito maior, se não fossem os resultados em campo, notadamente os dos últimos cinco anos. A despeito

disso, em termos de *marketing*, o gestor considera que o Atlético Mineiro está no mesmo nível, senão, à frente, dos demais clubes nacionais.

Sobre os resultados, os fatores que considera mais importantes para a mensuração do desempenho do Atlético Mineiro, o gestor foi taxativo em afirmar que são resultados em campo, principalmente, mas não necessariamente, títulos.

“Então tudo está atrelado a resultado em campo, não necessariamente o título, porque em alguns campeonatos você consegue resultados que não são diretamente, que não sejam o título, que são resultados satisfatórios... na visão do clube, na visão da, da torcida... Pra torcida, em campo, classificar pra Libertadores, você ficar entre os quatro primeiros do Brasileiro é bom, né, mas, mas depende diretamente do campo, do futebol...” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Vale destacar nesse ponto que o clube, antes do título da série B do Campeonato Brasileiro conquistado em novembro de 2006, foi campeão do torneio estadual pela última vez no ano 2000, ou seja, vivenciou um período de seis anos sem conquistar títulos. Apesar disso, manteve-se entre as melhores médias de público dentre os clubes brasileiros.

Relativamente à importância da identificação dos funcionários com o clube, a prioridade foi declarada como sendo por bons profissionais, mas que, em determinadas áreas, principalmente as que lidam com comunicação, relacionamento com o torcedor, ser importante que o profissional seja um torcedor do Clube Atlético Mineiro.

No caso mais específico dos jogadores, ainda não existe uma orientação quanto à história do clube, ao jeito, ao estilo da torcida, para que eles se comunicassem de forma melhor, mais adequada, mas existe uma preocupação neste sentido e projetos para o ano de 2007.

“Então, no ano que vem, nosso objetivo é assim... Todo jogador contratado, que passe por um processo de conhecer o que é o Atlético, entender a história do Atlético, saber com quem que ele vai comunicar, como ele deve comunicar... Mas isso eu tenho certeza que é um, um processo que a gente vai iniciar, mas ele vai sofrer várias adequações ao longo do tempo”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

O estilo de gestão foi definido como democrático-participativo e em processo de consolidação, com tendência a um fortalecimento da imagem do líder que, quando da entrevista, não se sabia ainda ser o candidato da situação – Ziza Valadares -, o presidente, eleito em meados de dezembro de 2006, para estar à frente do clube no triênio 2007 / 2009.

O interlocutor, solicitado por uma definição, ou tentativa de, do clube em dez palavras, assim como sua torcida, admitiu dificuldade em fazê-lo, ponderando que, quanto à torcida e mesmo ao clube, qualquer tentativa de definição acabaria traduzindo uma visão muito mais pessoal do que profissional.

“É difícil encontrar até uma palavra pra falar o que é a torcida do Atlético, né, o quê é o Atlético... Mesmo porque uma das, talvez a grande campanha ou o que a gente está querendo, para o centenário do Atlético, é exatamente tentar explicar que sentimento que é esse, o que é essa torcida, né? O quê que faz essa torcida do Atlético ser tão especial, né, quando comparada com as outras que tem por aí... Então é, é complicado”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

O clube está às portas de seu primeiro centenário e, ao longo de sua existência conquistou muitos títulos regionais, o primeiro campeonato brasileiro considerado pela CBF (o de 1971), tem uma tradição de chegar a semifinais e a algumas finais desse campeonato, além de duas taças Conmebol, em 1992 e 1997. Nos últimos seis anos, porém, notavelmente, passou por um dos momentos mais difíceis de sua história, sem conquistar títulos com o time principal, disputando, em 2006, a série B do campeonato brasileiro, da qual se sagrou campeão, obtendo, com isso, direito de retorno à série A.

Em termos de gestão, o Atlético Mineiro é um dos clubes de futebol no Brasil com maior dívida, mas parece demonstrar que busca maior transparência, possivelmente até mesmo em função de mudanças na legislação do esporte, que pode ser percebida inclusive nos discursos de seus dirigentes, que, ao menos, assumem publicamente a dívida, revelando seu montante, apesar de não entrarem em tantos detalhes quanto muitos torcedores gostariam.

→ **Clube Atlético Paranaense**

Quanto aos valores internos, segundo o diretor de *marketing* do Atlético Paranaense, nos últimos dez anos, o clube vem buscando passar para o torcedor a imagem de uma organização que não se restringe ao futebol, que o tem como uma de suas partes integrantes.

“O que a gente quer passar pro nosso torcedor é que o Atlético, além de ser um clube de futebol que joga bola no final de semana, né, é, nós somos uma empresa, administrada profissionalmente, bem organizada, voltada não pro futebol, mas encarando o futebol como parte da indústria do entretenimento”... (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

De modo resumido, a mensagem que buscam transmitir é de que são um clube moderno, bem gerido, vencedor, apesar de destacarem a dificuldade de transmissão disso, dada a cultura consolidada, parte por culpa da mídia em geral, de que *alguém paga a conta*.

“Porque a cultura do brasileiro ainda é de apenas se preocupar com o jogo do final de semana, né? O torcedor ele não entende, né? A dificuldade de você fazer futebol hoje no mundo, né... Que é muito caro, futebol virou um... Ele ainda acha que é aquela coisa de que alguém vai pagar essa conta, e isso acabou, né? Alá, sem crítica, mas, por exemplo, o que o Atlético Mineiro faz... O quê me adianta ser campeão de público, a dois reais o ingresso, três reais? Eu quero é ser campeão de renda, e não de público”... (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Uma vez que o *core business* é o futebol, o clube apresenta uma preocupação constante com a qualidade da infra-estrutura, do clube, dos parceiros que são levados, a qualidade também dos produtos. Foi ressaltada como principal valor a entrega de tudo aquilo que se promete.

“Porque, se você quer cobrar alguma coisa, você tem que ter o produto... Eu cobro, o Atlético Paranaense cobra o ingresso mais caro do Brasil, porque eu tenho o melhor estádio do Brasil... Eu não poderia cobrar R\$ 25,00 se as pessoas vêm, não têm banheiro, é tudo sujo, né?” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Com relação à quantidade, diversidade e qualidade de produtos, destacou-se a existência de um foco, uma primazia da qualidade dos produtos em relação à quantidade, aliado a uma forte política de combate à pirataria, filosofia inspirada, para não dizer copiada, segundo o gestor, nos clubes europeus.

“Não temos oferta de milhares e milhares de produtos porque isso não adianta, isso a história mundial aí de licenciamento mostra que você tem que ter um básico de produtos e de boa qualidade”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Relativamente à pirataria, o clube atua em três frentes: 1. ampliação do número de empresas e produtos licenciados; 2. combate aos falsificadores, com localização de fábricas, apreensão de produtos e ações na justiça; 3. criação de produtos, principalmente camisas, com valores acessíveis ao público de menor poder aquisitivo, com preço equiparado aos dos produtos piratas.



Figura 17 - Selo de produto oficial  
Fonte - Site do Clube Atlético Paranaense (2006).

Em visita à Kyocera Arena (custo de R\$ 3,00 por pessoa e duração aproximada de 45 minutos, com presença de guia), a pesquisadora teve acesso a uma revista (guia de jogo) de distribuição gratuita em dias de jogos do clube, também disponibilizada no *site*, publicada em conjunto com uma empresa de comunicação - a Preliminar (v. 1, n.15). O guia possui este selo de produto oficial, e, nele há uma propaganda de página inteira, em parceria com a Umbro, onde é apresentada a seguinte e incisiva mensagem: *NÃO TRAI A SEU GRANDE AMOR. SÓ USE PRODUTOS OFICIAIS.* (ANEXO A).

Sobre o desempenho do clube nos últimos dez e cinco anos, respectivamente, o Atlético Paranaense foi destacado como um caso único no futebol brasileiro por, em um período de dez anos, sair de uma situação de praticamente nenhuma infra-estrutura (o clube não possuía estádio e nem centro de treinamento) para uma das melhores estruturas do futebol nacional e um estádio considerado o mais moderno da América Latina, a partir de recursos próprios, provenientes basicamente da negociação de jogadores.

Apesar do investimento da quase totalidade dos recursos em estrutura no período, o clube foi campeão brasileiro da primeira divisão em 2001, conquistou vários títulos estaduais, além de participar de três Libertadores e alcançar boas colocações nos torneios disputados.

Segundo o gestor,

“A gente prova, né, que com planejamento, e com administração, você consegue fazer a infra-estrutura e ainda conseguir vitórias em campo”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Quanto à mensuração do desempenho do clube, este se dá com base em diversos fatores, dentre os quais, venda de produtos, média de público, média de renda, atrelados ao sucesso em campo, porque, de acordo com o entrevistado, no Brasil, ninguém torce pra um time perdedor, talvez como que para suprir a frustração em outras atividades.

“O torcedor brasileiro não gosta de ver bons espetáculos, ele gosta de ver o time dele ganhar, né? Se o time não ganhar não vale, mesmo que seja um jogo maravilhoso! Mas se o time não ganhou o cara fica bravo, chuta o balde, briga com a mulher, com o cachorro, né?” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

A questão de a cultura de espetáculo ser muito mais difundida e absorvida nos Estados Unidos e na Europa foi bastante ressaltada. Foi citado o exemplo dos estádios europeus, em média com 70, 80% de suas capacidades vendidas antecipadamente, mesmo para clubes que sabidamente não serão campeões.

“O torcedor da Udinese, por exemplo, ele sabe que ele nunca será campeão italiano e o estádio está cheio, por quê? Porque ele vai ver um bom jogo, e vai sempre ver o time dele chegar em uma das Copas”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Em termos da relevância da identificação dos funcionários com o clube, o diretor de *marketing* informou que quase todos os funcionários do segundo escalão, administrativos, são atleticanos. O gestor afirmou que dificilmente alguém vai se disponibilizar a procurar o emprego dentro de um clube se não for o clube dele. Por outro lado, para os funcionários de nível executivo do clube, são buscados profissionais de bom nível, independentemente do

clube para o qual torçam, principalmente, porque, segundo este diretor, as pessoas ainda têm algum receio de abandonar uma carreira convencional para trabalhar em um clube de futebol.

Relativamente aos jogadores, por parte do Atlético Paranaense, existe uma preocupação quanto à orientação deles sobre a história do clube, quanto ao jeito, estilo dos torcedores, para que haja uma comunicação melhor, mais adequada. Para os jogadores que não provêm da base das categorias de base do clube,

“Ele recebe toda uma carga de informações sobre onde ele está indo, o que é o Atlético, que tipo de coisa ele vai encontrar, o quê se espera, então estamos sempre preocupados em passar isso pros atletas que vêm de outros centros...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Referentemente à liderança da organização, esta foi classificada como participativa, porém bastante forte, por parte do presidente do Conselho deliberativo – Petraglia -, que foi quem iniciou esse projeto realizado pelo clube ao longo dos últimos dez anos (pela entonação, percebeu-se uma grande admiração do entrevistado pelo presidente).

“Então hoje o clube é tocado como uma agen... como uma empresa, e esses conselhos são conselheiros, como os de empresas também, né?”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

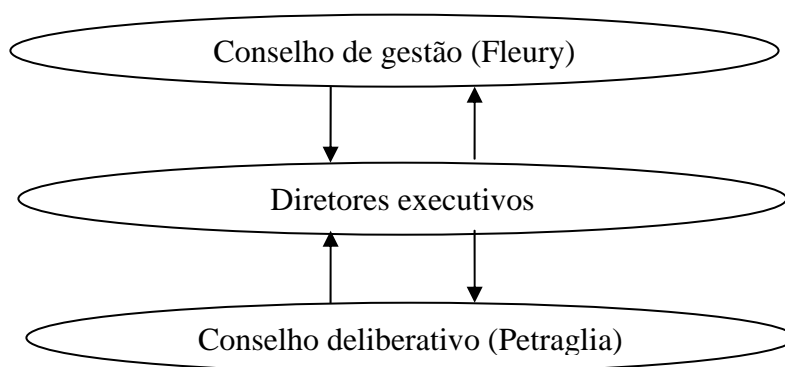


Figura 18 - Liderança no Clube Atlético Paranaense  
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O interlocutor do Clube Atlético Paranaense, solicitado por uma definição do clube em dez palavras, reforçou o fato de ser um modelo de gestão nacional, preocupado em conduzir o

futebol como uma empresa, um pouco adiante de seu tempo em termos de futebol brasileiro, além de buscar a qualidade como principal objetivo.

“É um slogan até batido, né, mas que é o nosso principal objetivo... nós sabemos que nunca seremos os maiores... Então a gente busca ser o melhor... Porque nós nunca vamos ser tão grandes quanto Corinthians, quanto Flamengo, porque isso tem uma história, né, de anos e anos... Você não vai chegar neste tamanho, mas a qualidade é o que a gente procura...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

O Relatório Anual da Administração, Exercício 2005 (ANEXO B) do Clube Atlético Paranaense, apresenta, em 2004, um déficit líquido de R\$ 18.139,00, o clube findou o ano de 2005 com um superávit líquido de R\$ 25.562.883,00, dos quais R\$ 13.370.632,00 advêm de receitas do estádio, quase equiparadas às receitas esportivas, que totalizaram R\$ 16.380.422,00. Um outro destaque no Balanço Patrimonial relativo ao exercício de 2005 diz respeito ao item Contrato de *Merchandising*, acima de sete milhões, quase o mesmo valor contabilizado em Transação de Atletas, em que é possível notar uma diversificação das receitas superior à média dos clubes nacionais.

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

Apesar de tudo girar em torno do futebol, o *marketing*, no clube, conta com o respaldo da organização, considerado um de seus principais pilares, grande parte em função da visão administrativa dos dirigentes. Outros valores ressaltados são o valor da marca, sua imagem, em âmbitos nacional e internacional, assim como toda a estrutura para que esse processo funcione, como o *site*, a loja, o cartão de fidelidade.

Esses valores, no cotidiano da organização, manifestam-se por meio de ações várias, que podem ser facilitadas por um bom momento do time, e que, em fases ruins da equipe demandam maior criatividade do *marketing*. Destaca-se a importância da fidelização e, dentre as ações nesse sentido, visitas a escolas e instituições, além da empatia do Raposo com a torcida.



“A gente tem o nosso Raposão, que é fantástico... Ele é um, independe da situação do time... O time pode tomar uma goleada hoje que ele sai na rua aí, no meio de torcedores fanáticos, entendeu, pode sair tranqüilo, e ninguém consegue transferir pra ele essa responsabilidade, xingar e tal... Então, é um personagem, que é um baita produto que a gente tem também.” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

A conquista de torcedores foi ressaltada pelo entrevistado e comparado o tamanho da torcida do clube com a adversária, através da apresentação dos dados de uma pesquisa divulgada na revista Lance sobre o Clube Atlético Mineiro, em que a torcida do Cruzeiro aparece como sendo composta por 6,3 milhões de torcedores, enquanto a do rival por 3,2 milhões.

“Eu posso te mostrar aqui, é o dobro da torcida deles. Mas por quê? Ao longo dos anos, o Cruzeiro ficou 15 anos ganhando títulos consecutivos, de 1990 até 2005. Então você imagina um cara recém-nascido em 1990, né? ” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Sobre quantidade, diversidade e qualidade dos produtos, o clube passou por duas experiências com empresas de licenciamento terceirizadas. Ao longo do percurso assumiu a responsabilidade por um ou outro produto, licenciamentos para a loja do Cruzeiro, adquirindo o *know-how* e a crença de que poderia, internamente, atender melhor às suas necessidades específicas, além de obter um melhor retorno financeiro. Então, a partir de dezembro, optou em definitivo pelo licenciamento dos produtos por parte do próprio clube.

Hoje, o Cruzeiro, segundo o entrevistado, possui 400 produtos licenciados, sendo a meta do clube chegar a 800. A questão do licenciamento, via empresas especializadas, foi destacada também como uma tentativa de combate à pirataria, de o clube se resguardar quanto a isso, e não apresentou os resultados esperados.

Relativamente à questão da visualização do planejamento, à realização e aos resultados dos jogos por parte do *marketing*, enquanto um produto, constatou-se que tudo funciona em função do futebol, do time.

“Vou te dar um exemplo... Se o Cartão Cinco Estrelas tivesse sido lançado em 2003 ele teria muito mais, muito mais sucesso do que hoje...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Segundo o interlocutor, o cartão estava sendo desenvolvido ao longo daquele ano, foi realizada uma grande pesquisa, 22 grupos de foco, em várias regiões da cidade, classes sociais, idades, sexo, vários perfis, por isso não houve tempo hábil para esse lançamento no que seria um momento mais oportuno.

Para corroborar o impacto dos resultados em campo no *marketing*, foi citado o exemplo de um torcedor, que, quando o clube perdeu uma semifinal do torneio Copa do Brasil, esteve na sede, alterado, quebrou o cartão e pediu o cancelamento. Três dias depois entrou em contato com o setor responsável, após uma avaliação do custo-benefício, para saber se poderia voltar, se estava mesmo cancelado.

Por outro lado, o *marketing* pode ser utilizado para buscar amenizar um mau momento vivenciado pelo time, como o lançamento de uma camisa comemorativa dos 40 anos do título da Taça Brasil pelo Cruzeiro, no período próximo ao Natal.

“Então, pra esse final de ano, a gente está lançando agora a camisa retrô, comemorativa de 1966, né? A camisa amarela do Raul... O torcedor é doido com ela... Então traz a questão da paixão mesmo, esquece um pouco do momento...” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

A importância do cartão fidelidade do clube, o Torcedor Cinco Estrelas, foi bastante destacada como o principal recurso de relacionamento com a torcida, oferecer benefícios tangíveis e intangíveis, além de possibilitar ao clube uma base de dados e um maior e melhor conhecimento sobre seus torcedores.

“Pro nosso torcedor... Trocar por camisa, ele fala ‘camisa eu vou lá na loja e compro, eu dou dinheiro e compro’... ‘Agora, isso aqui eu compro?’... Almoçar com um jogador, entrar em campo com o time, assistir a um jogo da cabine com o presidente, que é um dos benefícios... Entregar a camisa pra um novo contratado, entendeu? A imprensa lá... jogador veste a camisa, o torcedor entregando pro cara, isso é bacana...” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Em termos do desempenho nos últimos 10 e dos cinco anos mais especificamente, foi destacado como um marco o ano de 2003, quando o Cruzeiro esteve todo o ano na mídia e conquistou três torneios, o campeonato mineiro e a copa do Brasil no primeiro semestre, e no segundo, o Campeonato Brasileiro - o primeiro por pontos corridos -, ou seja, começou mais cedo que o usual, ainda no primeiro semestre, alimentando o *marketing* por todo o ano.

“O Cruzeiro sempre ali, na ponta, fica aquele negócio: ‘o Cruzeiro vai ganhar tudo esse ano?’... Cruzeiro está liderando, vai ganhar, não vai... Pro *marketing* foi sensacional!”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Uma análise dos dez anos como um todo trouxe à tona a construção e inauguração da sede administrativa e da Toca II, centro de treinamentos dos mais modernos do país, referência para outros clubes, o que ocorreu em função da parceria com a empresa *Hicks Muse*, graças, segundo o entrevistado, à estrutura e à gestão do clube como empresa, dentro de uma responsabilidade administrativa, há décadas. Foi destacada a construção da Toca I no início da década de 1970, por seu então presidente, Felício Brandi, sendo esse centro de treinamentos hoje utilizado exclusivamente pelas categorias de base do clube e com uma melhor estrutura do que muitos clubes ofertam para seus times profissionais.

Percebe-se, não apenas pela entrevista, mas por toda uma leitura sobre o Cruzeiro, que sempre se pautou por investimentos em estrutura, o que atraiu boas parcerias, que possibilitaram novos investimentos em estrutura, em uma espécie de círculo virtuoso.

O desempenho do clube é mensurado pelo resultado dentro de campo, o que, de acordo com o entrevistado, reflete em todas as outras questões.

“O time bem vende mais, você aparece mais, vira uma bola de neve: vai crescendo, busca mais torcedores, você tem mais argumentos pra negociar justamente as parcerias...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Mais uma vez ressaltou-se a importância de montar uma equipe competitiva, mas dentro de uma política pé-no-chão, da responsabilidade administrativa.

“Acho que a prioridade mesmo, embora seja o futebol, eu acho que acima do futebol está responsabilidade administrativa com o clube como um todo...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

No tocante à importância da identificação dos funcionários com o clube, em determinados setores, como administrativo e financeiro, por exemplo, considera-se como primordial a competência para o cargo, enquanto que, para trabalhar no *marketing*, seria essencial ser torcedor do Cruzeiro.

“No *marketing*, aqui seria muito difícil, te confesso... muito difícil uma pessoa... ela pode até entrar, enganar a gente... mas a gente pergunta mesmo, se é cruzeirense, porque aqui a gente trabalha com paixão o tempo todo.. a parte administrativa, a parte financeira, você fica um pouco desligado...” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

O clube, com referência a uma orientação dos jogadores sobre a história do clube, sua torcida, pretende aprimorar mais em 2007 o conhecimento transmitido ao jogador sobre o clube como um todo:

“Muitos jogadores, eu te falo, não é vergonha de falar, infelizmente, muitos conhecem essa sede aqui no dia de ir embora, no dia de vir aqui fazer o acerto aqui embaixo, no Departamento de Pessoal...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Foram colocados como principais obstáculos a distância entre os centros de treinamento e a sede administrativa, assim como a agenda dos jogadores.

Com relação ao estilo de liderança do clube, existe uma boa abertura. A mentalidade dos dirigentes é considerada superprofissional, o clube é visto realmente como um negócio. Nota-se uma grande admiração do entrevistado em relação aos gestores, que aliaram o lado torcedor ao empreendedor.

“A grande vantagem, são cruzeirenses mesmo, são... Tem uma foto deles vindo lá de São Gonçalo pra cá, de Kombi... Então, aliou esse lado de torcedor, de paixão com o clube, com o lado administrativo mesmo... São empresários de sucesso... começaram com cantinho, com um açouguezinho de meia porta, e hoje...” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Para definir o clube em dez palavras, o assessor recorreu à sua lembrança da pesquisa realizada para o lançamento do cartão, em que só teriam sido levantados atributos positivos: responsabilidade administrativa, campeão, credibilidade, façanhas, conquistas, planejamento, investimentos, iniciativa. A torcida, para o entrevistado, seria definida como campeã também, mal acostumada (ressaltando que não por culpa própria), exigente.

“É exigente, muito exigente... Mas eu acho que isso aí são, é um atributo positivo, né? Pro próprio, pro próprio clube, pra gente... Se ela não fosse, a gente talvez, não sei se ia acomodar, mas, né?”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

#### 4.2.2 Identidade comunicada

Segundo Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001), os elementos a serem pesquisados para delinear essa identidade são reputação corporativa junto aos vários grupos de *stakeholders*, comunicações corporativas (gestores, *marketing*, comunicação corporativa controlada) e identidade visual.

#### → **Clube Atlético Mineiro**

Uma avaliação do clube, hoje, sobre seu posicionamento em relação aos principais *stakeholders*, destaca a importância do trabalho realizado ao longo de 2006, que, na opinião do gerente de *marketing*, conseguiu melhorar muito a imagem do clube junto a vários públicos. Por outro lado, com a imprensa e a CBF, há ainda bastante trabalho a ser feito para recuperar a força e prestígio das décadas de 1970, 1980.

“Porque o Atlético teve um desgaste institucional com, com alguns veículos, não todos, com alguns veículos de comunicação e com algumas pessoas ou instituições que gerem o futebol...”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

O ano de 2006 foi considerado, em termos de torcida, um ano de resgate: do orgulho, das vitórias, dos títulos e, principalmente, na sua visão, da imagem institucional positiva.

“Então, hoje, com a torcida, eu acredito que o Atlético está numa situação muito confortável. É... comunicar com a torcida de uma forma transparente, sincera,

colocando a situação do clube aonde a gente precisa chegar, e até pedir o apoio deles...”. (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

O projeto torcedor colaborador do clube, lançado em dezembro de 2006 e divulgado, dentre outros, via *site* – conforme pode ser visualizado na figura 19 -, de caráter donativo, corrobora essa idéia da solicitação de ajuda financeira da torcida, em valores a partir de cinco reais mensais, pagos via conta de energia elétrica, para investir em estrutura e categoria de base:



Figura 19 - Propaganda do projeto Torcedor Colaborador através de *popup*  
Fonte - *Site* do Clube Atlético Mineiro (2006).

Em termos de público interno, o clube vem buscando mostrar aos funcionários a importância da participação, do envolvimento, do comprometimento, o que já apresenta resultados em termos de melhoria de comunicação interna entre os departamentos.

Sobre o relacionamento clube-imprensa, a crença é de que o Atlético, hoje, conta com uma abertura positiva muito maior com esse veículo, em função, principalmente, da forma como o clube vem sendo apresentado por este e do espaço cedido, associados à intensidade com que o clube tem sido procurado.

Em busca de uma melhor e mais adequada comunicação com cada um dos *stakeholders* do clube, existe um trabalho para, em 2007, definir e desenvolver as ferramentas mais eficientes para comunicar e interagir, conforme o caso.

“Como que a gente quer comunicar com a Federação, com a CBF, como que a gente vai comunicar com a torcida, com os funcionários, com os jogadores, com a imprensa, com as crianças, com a população de uma forma geral...” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Relativamente à reputação do clube, em termos da identidade comunicada, nos dias atuais, o gerente considera positiva e, em certa medida, mascarada pela euforia da recente conquista do título e volta à primeira divisão do clube. Apesar de a reputação ser positiva o clube enfrenta muitas situações que precisam ser trabalhadas de uma forma honesta, transparente, contínua, mostrando preocupação com o futuro.

“Eu acho que se o Atlético conseguir fazer isso, cumprindo as etapas, cumprindo os objetivos estabelecidos ao longo desse período, a gente tem tudo pra voltar a ser, talvez, uma das três principais referências do futebol brasileiro, o que a gente já foi... só que isso vai levar tempo!” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

As comunicações corporativas, tanto por parte da gestão, dos dirigentes, do *marketing*, em relação às comunicações internas no clube, não são submetidas formalmente a nenhum padrão específico, para estarem alinhadas à identidade que o clube deseja passar. O que existe hoje é um foco maior na questão da marca por parte do clube, a qual, de acordo com o gestor, é utilizada de modo incorreto, de modo geral, pelos veículos de comunicação no País.

“Eu falar aqui que a gente já tem toda uma política padronizada de comunicação com os diversos públicos, é de... É, seria, seria exagero da minha parte, não, não estaria correto... A gente tem sim um controle, uma preocupação maior, com a aplicação da marca...” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Quanto à comunicação da identidade do clube, em termos visuais, o gestor foi bastante sincero:

“Olha... Aí que é o negócio! Qual que é a identidade do clube? Antes a gente tem que definir qual é a identidade do clube para a gente procurar transmitir isso...” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Um estudo que, na visão do executivo, tem de ser feito em 2007, por uma empresa especializada, uma consultoria, seria acerca da identidade, do posicionamento de marca que o clube pretende, para trabalhar isso para a população.

→ **Clube Atlético Paranaense**

Para compreender a identidade comunicada como um todo, partiu-se do posicionamento e da relação do clube com seus principais *stakeholders*. O nível de comunicação com a torcida, por exemplo, está aquém do pretendido pelo clube, que tem investido na criação de uma *database* bastante grande, visando estreitar o relacionamento com seus torcedores, aproximá-los, para transformá-los em consumidores. Esse é um pensamento muito claro.

“Quer dizer, esse é o objetivo final, né, que é fazer com que o torcedor participe, que tenha compromisso com a sua paixão... Que isso é o que o torcedor brasileiro não tem. Ele acha que alguém vai dar pra ele aquilo ali...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

A imprensa, um dos *stakeholders* mais importantes em termos de clube de futebol, mantém seu relacionamento com o Clube Atlético Paranaense bastante disciplinado.

“Nós temos regras bastante rígidas, até primeiro porque a gente quer manter o conteúdo das notícias sob o nosso controle... o *site* do Atlético hoje é a grande fonte de informação, é a grande... A imprensa não entra no centro de treinamento, nós temos horários de entrevistas, dias específicos para entrevista coletiva, o clube só se manifesta através das entrevistas coletivas, a gente não fica dando essa... Foi muito difícil isso no começo, nós tomamos pau de tudo quanto é lado...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Apesar dessa rigidez, foi ressaltado que, por outro lado, o clube procura oferecer informações em abundância para a imprensa, principalmente, via *site*, focando, principalmente, os veículos de fora do estado. Por não fazerem parte do eixo Rio – São Paulo, procuram estar em constante contato com os principais órgãos de imprensa do país, mostrando o que é realizado.

O relacionamento do Atlético Paranaense com os patrocinadores é considerado de primeiro nível, perfeito, nas palavras do executivo, sendo o clube o primeiro no Brasil que irá utilizar o sistema de gerenciamento *Entreprise Resource Planning- ERP* -, um sistema



integrado de gestão empresarial. Destacou-se a disciplina que o clube apresenta em relação aos contratos, em mostrar a marca dos parceiros, valorizar a presença deles.

“Nós temos contrato com vários patrocinadores, e se a gente for fazer uma análise de quantidade, 80% das ações que a gente desenvolve com os patrocinadores nem estão em contrato... É aquela coisa da parceria mesmo... É ele saber que se ele quiser alguma coisa a mais, que não vá prejudicar o clube, nós temos abertura pra, pra ampliar as ações que ele tem direito por contrato... Então isso a gente faz questão, até porque o nível dos patrocinadores nossos são muito elevado...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Com relação a torcidas organizadas, o discurso é de que o clube os trata como os torcedores em geral, sem nenhuma espécie de benefício. Quando têm interesse em conversar são recebidos, assim como os demais. Para o futebol nacional como um todo, seria preferível seu fim, segundo o gestor:

“Eles são organizações paramilitares praticamente, têm os produtos deles, não investem na marca do clube pra vender o produto deles, eles não são torcedores do Atlético Mineiro, a Galoucura, eles são torcedores, da Galoucura, né?”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

O Clube Atlético Paranaense, relativamente à sua reputação, apresenta confiança absoluta em ser considerado modelo, referência, tanto para os próprios torcedores como para os de outros clubes e, até mesmo, para os do principal rival, o Coritiba, a não ser para os torcedores mais afastados, assim como para os outros clubes.

“Se você for conversar lá com o pessoal do Atlético Mineiro, com o Ricardo Guimarães, com pessoal, os Perrela, né? Ontem mesmo me ligou o pessoal do Fluminense, dizendo... ‘ó, o nosso modelo pro ano que vem, caso dê tudo certo, o Fluminense não caia pra segunda divisão, é copiar o Atlético Paranaense’...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

A reputação perante a CBF, assim como junto ao Clube do 13, é de reconhecimento do trabalho, de o clube ser encarado como um modelo.

“Os dirigentes da CBF nos encaram como um modelo... Clube dos 13... é, eu passei dois anos no Clube dos 13 como diretor de *marketing* do Clube dos 13, em função do que a gente tinha feito aqui...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Internacionalmente, América do Sul notadamente, pelas participações em Libertadores e outras competições sul-americanas, o clube é procurado para ser conhecido, bem como por sua estrutura.

As comunicações corporativas recebem todo um cuidado, procura-se imprimir toda a filosofia do clube, desde o modo de falar, passando pela correspondência mais simples, para transmitir a importância da qualidade, da gestão, para os públicos interno e externo, vender a idéia do projeto mesmo que, para o clube, não para eles, mas um projeto para o futebol brasileiro:

“O projeto do Atlético não é um projeto do Atlético, é um projeto pro futebol brasileiro, a gente quer de fato que as pessoas passem a encarar essa coisa do futebol de uma outra maneira...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Em termos visuais, o clube procura transmitir sua identidade notadamente por meio da considerada uma vantagem histórica, suas cores. Além disso, na totalidade de suas comunicações, desde o *folder* do clube, os filmes institucionais, a Arena, os produtos, busca-se transmitir modernidade e paixão, em cima de todo um trabalho estruturado, planejado.

“Hoje o Atlético é considerado um time *fashion*, né? Usar a camisa do Atlético é legal, é moderno, é diferente, os produtos que o clube tem, a loja, a Arena...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

Sobre o relacionamento do clube com diversos *stakeholders*, foram distintos os torcedores em geral e torcidas organizadas, para com as quais, na visão do entrevistado, é necessário todo um cuidado, sendo destacada a questão de maus elementos infiltrados, além de, em certa medida, haver se tornado um negócio. Negócio, na visão de outros gestores e da pesquisadora, alimentado em grande parte pelos clubes como, no caso do Cruzeiro e do Atlético Mineiro também, os quais propiciam certos benefícios às organizadas, como uma cota de ingressos.

“Eles ganham ingresso... Acho justo, de certa forma... Eles sempre estão no estádio, né, mal ou mal... Estão presentes, cantando o tempo todo... A idéia é essa, né... Nem sempre está cantando, a idéia é que estivessem, mas, assim... Não passa disso, né, não tem um relacionamento, um compromisso, vamos dizer...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Para com os torcedores, de modo geral, foi ressaltada a importância do cartão, instrumento para que o clube se relacione com sua torcida e, ao mesmo tempo, fonte de informações sobre esta, além do *site*, tanto o oficial do clube, que está com um projeto de reestruturação em início de implantação, para ser mais dinâmico e interativo, quanto os não-oficiais, como o <http://www.cruzeiro.org>, um canal de troca de idéias entre os torcedores do clube, assim como outros meios, por exemplo, as comunidades em *sites* de relacionamento como o Orkut.

Quanto à mídia televisiva, de rádio, impressa, a relação do clube é considerada bastante profissional, com destaque para o diretor de comunicação, oriundo do meio e eleito, por jornalistas de diversos tipos e veículos de mídia, o melhor dentre todos os clubes no Brasil, na sua função.

Nota-se um certo ressentimento quanto à imprensa local, na medida em que é levantado, por exemplo, o não reconhecimento do título do Cruzeiro de 1966, a Taça Brasil, como campeonato brasileiro (a CBF, oficialmente, reconhece como Campeonato Brasileiro o torneio organizado a partir de 1971), enquanto que, na visão dele, houve estardalhaço demais pelo título conquistado pelo clube adversário em 2006.

“Engraçado que hoje a gente vê aí o Atlético conquistar a série B, que pra mim, ainda é o vigésimo primeiro do Brasileiro... Tem vinte na série A... Então, é o vigésimo primeiro... E aí, é bicampeão brasileiro, é pôster, pra todo lado, quer dizer...” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Em termos de projeção no exterior, o clube mantém um programa de intercâmbio bastante ativo, *folders* em inglês e mandarim, além de um profissional qualificado, um assessor de relações internacionais, que traz e leva informações do Cruzeiro para o exterior.

O relacionamento com a CBF e com o Clube dos 13 é considerado muito profissional, principalmente por ser esta última uma entidade bastante forte. Com relação aos demais clubes, a rivalidade concentra-se em campo e entre as torcidas, existindo, inclusive, certa coordenação e cooperação com o maior rival do clube, o Atlético Mineiro, na área comercial.

As parcerias do clube são tratadas com bastante profissionalismo, sendo ressaltada a transparência do Cruzeiro por meio de instrumentos como relatórios de visibilidade que apresentam o retorno em termos, por exemplo, de aparição nas diversas mídias. O discurso é que o clube tem procurado mais do que contratos interessantes financeiramente, parceiros.

“A gente busca hoje muito mais do que simplesmente um nome na camisa... a gente busca relacionamento...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

No tocante às comunicações corporativas, na visão do entrevistado, parte do *endomarketing*, ressalta-se a dificuldade de padronização em função da distância física entre o que ele chama de, em resumo, cinco Cruzeiros, apesar de o clube estar buscando esse nivelamento via algumas ações:

“Estamos mudando toda nossa forma de comunicação no Cruzeiro... É... Hoje a intranet, por exemplo, é obrigatória: quem vai acessar a Internet, cai primeiro na intranet... O quadro de avisos é padronizado: o mesmo posicionamento, o mesmo quadro, tudo igual, pra que as informações cheguem da mesma forma., os envelopes... Tem o papel, que é timbrado, tudo padronizado... Cada unidade tinha, fazia do seu modo, essa coisa toda...” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Já, em termos visuais, a busca de comunicação da identidade por parte do clube pode ser observada na entrada das propriedades do Cruzeiro, por exemplo, que ostentam um mesmo totem (figura 20). A questão do escudo, longe de ser uma unanimidade entre os torcedores, costuma ser resolvida por meio da utilização alternada dentro os vários uniformes lançados para uma temporada. O clube realizou uma votação através do *site* oficial, em dezembro de 2006, para que a torcida elegesse, dentre quatro opções, o escudo que estampará a camisa oficial em 2007.



Figura 20 - Totens nas portarias da Sede Administrativa e da Toca II  
 Fonte - Site do Cruzeiro Esporte Clube (2006).

#### 4.2.3 Identidade concebida

Dentre os elementos para o mapeamento da identidade concebida de uma organização estão comunicação corporativa não-controlada (como discurso de empregados, rumores e comentários realizados sobre a organização na mídia) e reputação corporativa junto aos vários grupos de *stakeholders*. Cabe ressaltar, relativamente à indústria do futebol, que a mídia, notadamente, detém um poder amplificador e um acesso diário e amplo aos torcedores, assim como a outros públicos com os quais lidam as organizações do presente estudo de caso: os clubes de futebol.

#### → **Clube Atlético Mineiro**

Em relação à comunicação corporativa não-controlada, é reconhecida a necessidade de um melhor controle, mas, por outro lado, existe a dificuldade desse, muito em função do interesse despertado pelo futebol e o conseqüente vazamento de informações e notícias inventadas e difundidas.

Por sua vez, o discurso dos empregados é encarado como uma via de mão dupla, um processo que parece submetido à lei da ação e reação, desde que os funcionários estejam imbuídos do espírito de participação, de comprometimento com o clube.

“A gente só vai conseguir o respeito e o comprometimento do funcionário a partir do momento em que o funcionário perceber que nós temos o respeito e a

preocupação com ele... e aí, naturalmente, isso vai acontecer...” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

O maior dano da comunicação, na visão do gerente, é o aparecimento de informações ou boatos que possam atrapalhar as negociações, dentre as quais, com jogadores, técnicos e patrocinadores. O caminho para a minimização desses efeitos é a consolidação e o respaldo para com os veículos de comunicação oficial do clube, assessoria, dirigentes, *site*.

Foi destacada a dificuldade de modificação de uma imagem consolidada, por ser, muitas vezes, resultado de anos, uma vez que, além de o clube não se comunicar, principalmente, de modo direto com seus torcedores e outros públicos, elementos como práticas históricas, postura dos jogadores, comportamento do time em campo, forma de comunicação da diretoria, assim interfere também na imagem concebida, tanto pela imprensa (que é um filtro para a formação da imagem pelo torcedor) quanto pela torcida, o subjetivismo, a forma de esses receptores visualizarem e compreenderem o universo do futebol.

#### → **Clube Atlético Paranaense**

Em relação à comunicação não-controlada, foi destacada a importância do trabalho de *endomarketing* realizado no clube, seja para os funcionários, seja para os jogadores, buscando imbuí-los do sentimento de fazer parte do projeto (que é como o clube denomina todo o trabalho que vem sendo feito, desde o planejamento da construção do centro de treinamentos, da Arena, de dez anos para cá).

“Porque o bilheteiro tem que atender bem o cara que está na bilheteria, por mais complicado que seja, em dias de grandes jogos...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Quanto a discurso de jogadores, se é dada alguma declaração que não vá ao encontro da identidade do clube, este é chamado à atenção, uma vez que existe toda uma orientação

para que não saiam muito do foco, para que não se deixem pressionar, aliado ao controle do clube para com a imprensa.

“Por isso esse controle todo que a gente tem, com jornalista, tudo... Eles têm liberdade, mas a liberdade deles termina quando começa a nossa, né? Então a gente disciplina, nós não cerceamos...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Não são considerados como os maiores prejuízos os advindos da informação não controlada que parte do clube e, sim, da mídia especializada, em sua quase totalidade, na opinião do entrevistado, de baixíssimo nível, do entendimento que ela tem acerca do futebol no Brasil e no mundo, do futebol moderno.

“Então, eles (os veículos de imprensa, de um modo geral) ficam com aquela coisa do futebol de trinta, quarenta anos atrás, sem entender por que tem que melhorar as condições, por que às vezes você tem que cobrar um pouco mais caro, por que você tem que mudar o enfoque, por que que você tem que atrair um outro tipo de torcedor pra dentro do estádio...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

O *site* foi citado como um importante instrumento para buscar minimizar tais distorções, na medida em que se apresenta como um canal de comunicação oficial do Atlético Paranaense, apesar de ser considerado aquém do pretendido. Vale destacar ser este um dos *sites* mais completos de clubes quanto a informações disponibilizadas para atender a múltiplos públicos, apesar da pouca interatividade.

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

A comunicação corporativa não controlada é encarada como um desafio pelo Cruzeiro, apesar de não ser considerada, no caso do clube, como grave ou muito freqüente. Recursos para minimizar efeitos adversos utilizados são quadros de avisos padronizados nas unidades, intranet, reuniões com maior freqüência entre os diretores de todas as áreas.

No âmbito do futebol, as especulações são consideradas de maior amplitude, por ser de maior interesse por parte do público em geral, mas foram ressaltados a orientação e o

suporte que o clube oferece aos jogadores, por meio, principalmente, do diretor de comunicação.

“Às vezes o próprio diretor responde e tal... Como ele já veio, veio da imprensa... Ele fala ‘oh, segura a onda aí’... Ou então ‘não toca nesse assunto, vai, deixa’... Ou ‘hoje você não vai pra coletiva’”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Foi citado um exemplo de uma foto recente que saiu em um jornal, em uma matéria sobre o planejamento dos clubes para o ano de 2007, com três grandes ex-jogadores do clube, o que gera, de certo modo, uma expectativa na torcida, difícil do clube atender:

“Planejamento 2007... Entendeu... Estava lá... Quem sabe o Cruzeiro tem chance de montar um time igual aquele time de 2003, entendeu? Nada a ver... nada a ver... mas, pra vender...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

O clube tem um bom controle e acompanhamento quanto à comunicação, sendo ressaltada como vantagem a cobertura extensiva da mídia quanto ao futebol, o que possibilita a correção de informações, esclarecimentos, em um mesmo dia, horas depois de sua divulgação. Informativos para a imprensa, cartas oficiais do presidente e o *site* foram citados como formas de esclarecimento, para minimizar distorções ou informações incorretas ou falsas.

#### 4.2.4 Identidade ideal

Para o levantamento da identidade ideal das organizações, sugere-se a apuração das capacidades da organização, oportunidades de *marketing*, posicionamento corporativo ótimo, filosofia e valores centrais ideais para a organização, características e desempenhos superiores relativos a produtos e serviços, estrutura organizacional excelente, cobertura de mercado otimizada e comportamento corporativo excepcional.



→ **Clube Atlético Mineiro**

Dentre as forças e capacidades do Atlético Mineiro destacadas, estão a força da marca, a familiaridade, o fato de ser uma marca diferenciada, muito em função do relacionamento emocional da torcida com o clube, o número de torcedores, a capacidade de revelação de novos jogadores, a estrutura atual que dota de condições de trabalho funcionários de um modo geral, os jogadores. Listadas essas forças, o gestor fez questão de ressaltar que esses pontos positivos podem e necessitam serem trabalhados, além de reconhecer a existência de aspectos negativos e a importância de melhorá-los, desde que o foco mantenha-se prioritariamente nos positivos.

Como a grande oportunidade de *marketing* e para o clube, visualiza-se o momento atual do Atlético Mineiro, em que existe uma base bem definida de trabalho e uma visão interessante com relação ao negócio, que possibilitam o desenvolvimento de um trabalho diferenciado dentro do futebol, de posicionamento da marca, de relacionamento com o torcedor, de conhecimento do seu perfil, de desenvolvimento de produtos e serviços que atendam a necessidade e a demanda da torcida. Em síntese, é encarada como grande oportunidade o tamanho da torcida (que para o gestor é de oito milhões de torcedores, mas que, segundo última pesquisa do Instituto DataFolha, é da ordem de 3,2 milhões) e seu relacionamento com o clube.

“Então a oportunidade são 8 milhões de torcedores que, têm um relacionamento com o clube... Alguns, um relacionamento mais forte, outros, um relacionamento mais brando, mas a oportunidade está aí: é um mercado de 8 milhões de pessoas...”  
(Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Características e desempenhos ótimos para os produtos e serviços foram apresentados como de difícil definição, na medida em que o limite não é conhecido, em que sua exploração pelo futebol encontra-se em uma fase inicial. Por outro lado, se o clube conseguir atender o

torcedor com qualidade, estabelecer um relacionamento adequado, trabalhar as informações recebidas de sua torcida, já estará, nas palavras do entrevistado, saindo muito à frente.

Em relação ao posicionamento corporativo ótimo, aos valores centrais, à filosofia, foi destacada a viabilização, na prática, da consultoria que se pretende fazer relativa a planejamento estratégico, por parte da diretoria, do clube como um todo.

“Porque o resultado disso, qualquer que seja o resultado, vai ser ótimo. Porque é, é, vai passar a dar uma identidade, vai passar a dar um, uma direção, para o clube e para os funcionários, onde todo mundo vai seguir, entendeu?” (Gerente de *marketing* do Atlético Mineiro).

Questionado sobre uma estrutura organizacional ótima, foi ressaltada a importância de reunir, em uma única sede, todas as gerências, departamentos, de modo a propiciar maior troca de idéias, informação, um melhor alinhamento e definição dos rumos a seguir pelo clube. Na visão do gestor, facilita delinear, definir bem e formalmente cargos, responsabilidades, funções, níveis hierárquicos, o que hoje existe de modo informal.

Os pilares relativos ao comportamento corporativo ótimo, tanto por parte da organização como dos funcionários, seriam transparência, respeito e comprometimento.

O principal desafio advindo do ambiente em um horizonte de cinco, 10 anos, na visão do gestor, é equilibrar financeiramente o clube e, ao mesmo tempo, montar equipes competitivas em todos os campeonatos. A estrutura do futebol brasileiro não é vista como um grande desafio, na medida em que se crê que ele está mudando, em seu tempo, sendo o diferencial, de alguns clubes em relação a outros, que estão à frente, uma percepção antecipada e a organização.

#### → **Clube Atlético Paranaense**

Para o clube, a principal força, adquirida nesses últimos anos, é a seriedade na gestão, além da modernidade, do profissionalismo e da competitividade, e o fato de, se não ganhar títulos todos os anos, estar sempre na disputa direta por eles. Foi ressaltado que, à exceção dos

presidentes dos dois conselhos, os líderes e todos os demais funcionários do clube são profissionais:

“Quer dizer, o próximo passo agora é ter um presidente profissional, um CEO, como se tem em qualquer clube fora daqui”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

A principal oportunidade, na visão do gestor, advém do fato de os demais clubes não terem o mesmo entendimento do futebol que o Atlético Paranaense. Muito do crescimento do clube nos últimos dez anos credita-se parte à sua competência, parte à incompetência dos demais.

“Se você tivesse grandes clubes do eixo Rio - São Paulo fazendo o correto, o espaço seria muito menor, né? Se você tivesse um Flamengo, um Corinthians, um Palmeiras, bem administrados, o próprio Atlético Mineiro, que são forças que estão há muito mais tempo que a gente, talvez a nossa presença não tivesse tido tanto sucesso nos últimos anos, né?” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

O posicionamento corporativo almejado é o alcance da profissionalização plena, ou seja, a administração empresarial do clube, em busca do objetivo de o Atlético Paranaense ser encarado como um grande produto de entretenimento para ser vendido aos aficionados por futebol, não apenas aos torcedores do clube.

“Tudo bem que o torcedor do Coritiba dificilmente virá, mas aquelas pessoas que gostam de futebol e não têm nenhuma preferência maior, se você oferecer pra ele isso tudo, ele passará a frequentar, e passará a ser consumidor, é isso que a gente busca...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Filosofia e valores centrais ótimos, na perspectiva do clube, são os atuais, ou seja, qualidade, seriedade, gestão profissional, modernidade e competitividade. Quanto ao desempenho ótimo para produtos e serviços, busca-se chegar a um produto de altíssimo nível (produtos de um modo geral, estádio, time competitivo) para ofertar ao torcedor-consumidor, a um preço justo, e reinvestir a receita advinda em um processo de melhoria contínua.

Relativamente, por sua vez, à estrutura organizacional ótima, a parte não profissional passaria a integrar o conselho, do mesmo modo que ocorre em estruturas empresariais.

“Conselho de administração profissional e os profissionais lá, o presidente profissional, e sua diretoria. Porque aí você vai tocar sem paixão, sem nada. Se não funcionar, o conselho vai lá, destitui, e contrata outros, como em qualquer empresa...” (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Em termos de comportamento corporativo ótimo falta ainda um maior entendimento do projeto do clube, estar inserido no contexto, efetivamente sentir-se parte do projeto. Já, para a cobertura de mercado ideal, o Atlético Paranaense não tem pretensão de ser um clube nacional e, sim, de melhorar sua presença em termos regionais. Na verdade, para o entrevistado, o único clube nacional no País é o Flamengo, sendo o Corinthians bastante concentrado no estado de maior população do Brasil: São Paulo. O clube referência é o Manchester United, que apresenta características similares, e, principalmente, encontra-se fora do eixo central da Inglaterra: Londres.

O foco de expansão do clube é a América do Sul por ser onde, mesmo um clube sendo regional, é possível ter toda uma presença competitiva, ser um clube, uma marca internacional e reforçar seu valor no âmbito regional.

A definição do que seria um clube ótimo em dez palavras não alcançou essa totalidade, mas diferencia do Atlético Paranaense atual basicamente em dois pontos: conquista de mercado e de comunicação eficiente, os quais, na visão do executivo, estão intrínsecos nas demais características.

No tocante aos desafios visualizados num cenário de cinco, 10 anos, o principal entrave é, na visão do gestor, administrações não transparentes, concentração de poder *nas mãos* de poucos que de fato mandam no futebol brasileiro, a falta de profissionalismo e de visão de mercado, enfim, a acomodação dos dirigentes dos clubes no Brasil, o principal entrave ao desenvolvimento do esporte e dos clubes no País.

→ **Cruzeiro Esporte Clube**

Sobre as principais forças e capacidades do clube, foram destacados os canais de comunicação, enfatizando que as informações devem ser direcionadas para esses e a necessidade de melhorias. Como canais do próprio clube foram citados o *site*, o cartão e a revista, que esse ano passou por uma reformulação em termos de conteúdo e papel, o preço anterior foi mantido, e passou a dar lucro, apesar de ainda esbarrar na questão da distribuição.

Com relação às principais oportunidades, na visão do clube, o entrevistado considerou melhor não dizer, mas informou que várias já foram visualizadas para 2007, reforçando e aprimorando algumas ações já existentes, vislumbrando outras, mas mantendo o foco no relacionamento com o torcedor.

O posicionamento corporativo atual é considerado a base a ser aprimorada para o alcance desse em nível ótimo, sob a ótica do planejamento, palavra-chave, não apenas no *marketing*, mas nos demais setores, aliada à política de responsabilidade administrativa:

“Não é que em time que ganha não se mexe, mas eu acho que a gente está no caminho certo”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

No tocante a desempenho ótimo em termos de produtos e serviços, foi mais uma vez reforçada a inclusão do componente relacionamento, a busca de uma maior aproximação da torcida, captação de novos sócios, torcedores, ampliação da rede de conveniados ao cartão.

“Começar em janeiro, as obras e tudo, né... É uma loja com bar temático... Então, é mais um canal que a gente tem com o torcedor, com nosso cliente... A gente vai criar esse novo ponto...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

O clube, em termos de estrutura organizacional, resente da falta de um organograma para a organização como um todo (o departamento de *marketing* conta com um, interno), de ir além de um trabalho de *endomarketing*, por exemplo, haver uma área de recursos humanos, muito em função de o clube há bastante tempo ser administrado como empresa.

Foi apresentado como ponto-chave para o alcance de uma cobertura de mercado ideal, em termos não apenas de captação de novos torcedores, mas de melhor exploração do potencial consumidor dos atuais, a construção do estádio próprio, que propiciaria um grande reforço em termos de identidade. Como limitação em termos de crescimento, foi levantada a questão do posicionamento geográfico, em comparação com o eixo Rio – São Paulo:

“Se a gente pudesse pegar a estrutura toda do Cruzeiro, o Cruzeiro todinho, e levar pra São Paulo, a gente hoje era três vezes maior...”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

A caracterização de um clube ótimo, na visão do assessor, seria um conjunto de responsabilidade administrativa, profissionais qualificados e bem remunerados, um clube social adequado e toda estrutura física e humana.

Os principais desafios vislumbrados pelo clube em um horizonte de cinco, 10 anos são relativos à desigualdade financeira em relação ao eixo Rio – São Paulo, que conta com as maiores cotas de televisão, melhores valores advindos de patrocínios, o que possibilita a composição de equipes mais competitivas, investimentos em categorias de base, conquista de títulos, o que se torna um círculo virtuoso.

“Pra você se tornar competitivo, você tem que ter muita criatividade, porque eles têm mais dinheiro”. (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

Ainda relativamente à questão dos desafios, o entrevistado fez uma comparação entre o Flamengo, com uma torcida em torno de 17.000.000 de pessoas, espalhadas por todo o País, e parte do eixo Rio – São Paulo, enquanto o Cruzeiro, de acordo com pesquisas do DataFolha realizadas em 1998, 2001 e 2005, apesar de ter sido o clube de maior crescimento em torcida, relativamente, apresentar, dos 6,7 milhões de torcedores, cerca de 6,2 milhões concentrados no estado de Minas Gerais, ser um clube regional e fora da região principal do Brasil, no qual está localizada a considerada grande mídia nacional: o eixo Rio - São Paulo.

#### 4.2.5 Identidade desejada

Dentre os elementos sugeridos para pesquisa, relativos a esse tipo de identidade podem ser incluídas a visão sustentada por executivos sêniores, fundadores e maiores acionistas (*shareholders*), além da visão de outros grupos de *stakeholders*, notadamente o público em geral.

##### → **Clube Atlético Mineiro**

Em relação à identidade desejada, à visão em relação ao clube sustentada pelos dirigentes, estar em consonância ou divergência em relação aos gerentes, aos conselheiros e principalmente, aos *stakeholders* e à torcida, pondera-se que divergência, por ser uma característica do ser humano, sempre haverá. O importante é a análise das críticas, uma avaliação de sua pertinência e aplicabilidade.

Por outro lado, foi destacado que, internamente, por parte da diretoria, existe uma visão de negócios bastante alinhada e um senso, idéias, uma visão do clube muito mais coesa do que antigamente. As divergências, na crença do gestor, ocorrem mais por parte dos conselheiros, torcida, imprensa, muitas vezes, por desconhecimento do que vem sendo feito pelo clube ou pensado, outras por característica natural do ser humano.

Em relação ao impacto das questões políticas em termos de futuro, dos rumos, o considerado ponto-chave para alcançar o sucesso nos próximos anos, independentemente de quem ganhe as eleições presidenciais do clube (na época da entrevista não se sabia o vencedor, mas foi eleita a chapa da situação), que ocorrem trienalmente, é a continuidade do trabalho desenvolvido, da visão de negócio do futebol, de como o Clube Atlético Mineiro vem sendo debatido, discutido.

→ **Clube Atlético Paranaense**

O Atlético Paranaense é visto como referencial pelos concorrentes, por dirigentes de outros clubes, assim como pelos patrocinadores. Por outro lado, a maioria de seus torcedores ainda não tem esse entendimento, por ser um dos pioneiros no País na gestão profissional e pela comunicação de parte da mídia, que não entende o projeto ou para qual um modelo arcaico da organização (ou desorganização) do futebol é interessante.

“Eles não querem, eles querem saber dos estádios cada vez mais cheios de, com gente que não tem a menor condição de dar receita, mas que compram o jornalzinho deles...”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

Relativamente às receitas, as rádios, que, no restante do Brasil, nada pagam pela transmissão de jogos, pagam ao Atlético Paranaense em espaço publicitário. Não existe hoje, por parte do clube, uma dependência quase absoluta das cotas de transmissão de jogos pela televisão, há uma diversificação de receitas muito salutar, apesar de longe do ideal, que, segundo o clube, seria o modelo europeu - 33/33/33 (um terço da televisão, um terço em merchandising, um terço em bilheteria),

“Hoje nós temos a parte de merchandising já equivalente com o que a gente ganha de televisão: venda de produtos, *naming rights* no estádio, os patrocínios... A própria bilheteria, pro Atlético, ela tem um percentual muito importante, em função do preço que a gente cobra”. (Diretor de *marketing* do Atlético Paranaense).

→ **Cruzeiro Esporte Clube**

A visão de futuro diverge, notadamente, por parte dos torcedores e dos dirigentes, na medida em que os primeiros são mais imediatistas, a preocupação concentra-se nas vitórias, nos títulos, quase que de modo exclusivo, enquanto aos gestores cabe o planejamento em longo prazo, a responsabilidade administrativa. Neste âmbito, destaca-se a responsabilidade administrativa histórica dispensada pelos dirigentes que passaram por lá, ao clube, como



responsável pela atual estrutura, diferenciada de muitos outros clubes no país, que ‘vivem para apagar incêndios’.

Em termos de fontes de receitas, as duas principais são a cota de televisão e negociação de jogadores, quesito no qual, historicamente, o clube é reconhecido por fazer um ótimo trabalho. A baixa diversificação, na perspectiva do entrevistado, deve-se ainda, em boa parte, à própria forma como o *marketing* esportivo é trabalhado no Brasil. A grande dependência quanto à televisão credita-se à própria, uma vez que o *merchandising* do clube depende da exposição das marcas parceiras na mídia. Na medida em que este espaço é controlado pela televisão, e esta o tem reduzido, o clube perde poder de negociação e de diversificação de recursos.

“Um exemplo, a questão do *backdrop*, aquele painel que a gente utiliza nas entrevistas... A televisão está cada vez fechando mais fechando aquele espaço, hoje aparece só o nariz e a boca do jogador, né? Se ela fecha a imagem desse jeito, a visibilidade é cada vez menor... Se a visibilidade é cada vez menor, o patrocinador pensa ‘Pô, não tô tendo visibilidade, vou embora...’ Entendeu?” (Assessor da diretoria de *marketing* do Cruzeiro).

#### 4.2.6 O alinhamento entre as identidades

Após as análises dos dados obtidos por meio de entrevista e fontes secundárias sobre as identidades, individualmente, faz-se necessário, para uma melhor compreensão, analisar conjuntamente os cinco tipos, por clube. Para diagnosticar o alinhamento entre essas identidades, Balmer e Soenen (1999), além de Balmer (2001) sugeriram que fossem respondidas questões como: 1. O posicionamento da organização é ótimo? Valores internos, comportamento corporativo, desempenho de produtos e serviços, cobertura de mercado, políticas gerenciais refletem este ideal?; 2. Todas as comunicações corporativas (controladas e não-controladas) estão representando a organização como realmente é? A reputação corporativa reflete a realidade organizacional?; 3. A realidade organizacional reflete com acurácia a visão da direção?; 4. Em que medida é possível o posicionamento ideal à luz da

reputação da organização, da área (indústria) e do País? Em que medida a reputação corrente pode ser melhorada?; 5. A missão e a visão da gerência são estrategicamente emitidas e exploram inteiramente as potencialidades da empresa e oportunidades do mercado?; 6. A missão corporativa e a visão gerencial são efetivamente comunicadas, tanto interna como externamente? A reputação corporativa e as políticas de comunicação corporativa como um todo é congruente com a visão gerencial?

→ **Clube Atlético Mineiro**

Dentre os clubes pertencentes a este estudo de caso, o Atlético Mineiro é o que apresenta menor alinhamento entre as identidades. Apesar de ser uma organização desportiva quase centenária, apresenta um histórico de gestões que o levaram a uma dívida atual da ordem de cento e noventa milhões de reais, com uma estrutura patrimonial razoável. Por outro lado, não é reconhecido por excelentes negociações de jogadores, nem por uma gestão profissional: visão de negócios. Valores básicos como transparência, respeito com o torcedor, competitividade e honestidade, ainda são buscados pelo clube.

Os primeiros passos em direção a um certo nível de profissionalização parecem ser dados, de modo reativo, porém. A organização não tem um posicionamento ótimo, o que é dificultado, segundo declarações do gestor, pelo fato de o clube ainda não estar ciente de sua identidade ou do posicionamento que deva assumir. Em termos de comunicações corporativas, existem projetos para uma comunicação mais personalizada por tipo de *stakeholder*, sendo os instrumentos e mecanismos atuais bastante incipientes, e monitorada e controlada de modo mais formal apenas a questão do uso da marca.

A reputação da indústria do futebol e do País é realidade, cenário para os clubes, o que pode ser encarado como desafio ou oportunidade. O Brasil, considerado o país do futebol,

hoje paga o preço das gestões amadoras, com a exportação de seus melhores jogadores, muitas vezes, antes de terem a oportunidade de jogar na equipe profissional dos clubes.

O Atlético Mineiro pode melhorar seu posicionamento, mas atingir o ideal depende, além dele, de mudanças na estrutura da indústria futebolística, notadamente, de uma visão mais profissionalizada do esporte por parte de todos os elementos constituintes do sistema (clubes, confederações, mídia, torcedores, governo, fornecedores etc).

O planejamento, um pensar em termos estratégicos, é um projeto para o clube, suas ações atuais basicamente consistem em respostas ao ambiente, aos seus interlocutores, o médio e o longo prazos não vinham sendo trabalhados pela organização, situação que parece apresentar os primeiros sinais de mudança (como projetos de colaboração da torcida, reformulação do sóciotorcedor do clube, contratação de um assessor para a presidência para assuntos internacionais, além da assinatura de melhores contratos de parcerias – divulga-se que o novo patrocínio da manga do uniforme tem quase o mesmo valor do atual patrocínio pela posição central da camisa).

O discurso dos dirigentes na mídia, se, por um lado, apresenta-se mais transparente em termos de dívida, de solicitação de ajuda aos torcedores, por outro ainda soa bastante político e sem credibilidade, em função de uma série histórica de gestões malsucedidas e do fato de ainda não se observar, na prática, uma visão profissional de negócios para estruturar, sanear e consolidar o Clube Atlético Mineiro entre os grandes clubes do país.

Segundo o diretor de *marketing* do Atlético Paranaense, o Atlético Mineiro tem uma torcida diferenciada, mais participativa que a maior parte das torcidas, que não depende necessariamente de um excelente momento do clube para ir ao estádio, para consumir. Em 2006, o clube apresentou a melhor média de público entre as três divisões do campeonato brasileiro. Apesar disso, alcançou a terceira colocação em termos de renda média, atrás de São Paulo e Grêmio, clubes que, além de disporem de estádios próprios, são mais bem

estruturados, o que aponta um melhor aproveitamento de oportunidades vinculado a uma maior estruturação e planejamento.

→ **Clube Atlético Paranaense**

O clube, dentre os três deste estudo de caso é o que apresenta maior alinhamento entre suas identidades. A organização tem um posicionamento ótimo, relativamente à realidade da indústria futebolística regional e nacional. É um clube com uma estrutura empresarial, no qual as ações refletem um planejamento estratégico, existindo uma grande consciência quanto ao ambiente em que se está inserido, sobre quem se é e onde se almeja chegar.

Tanto as comunicações corporativas (controladas e não-controladas), como aquelas via intermediários (como a mídia), ou de seus produtos, sua estrutura, refletem bem características que o clube procura transmitir como modernidade, boa gestão, ser um clube vencedor. Existe um projeto iniciado em 1996, que dotou o clube de uma das melhores estruturas do futebol brasileiro, em termos patrimoniais, financeiros, reputação, e que tem trazido ótimos resultados em termos de parcerias - tanto financeiramente quanto em termos de longevidade -, diversificação de receitas e desempenho esportivo.

Mas, se por um lado, o clube apresentou, no ano de 2006, a oitava receita média em jogos entre as séries A e B do campeonato brasileiro, por outro, foi apenas a décima nona equipe em média de público pagante por jogo, cerca de 10.000, o que representa uma ocupação de apenas 40% da Kyocera Arena.

Para que o Atlético Paranaense atinja um posicionamento ideal, ante o exposto acima, necessita trabalhar a questão do relacionamento com seu torcedor. Porém, isso também esbarra em entraves culturais, parte em função de os outros grandes clubes do País não serem geridos com uma visão empresarial, de negócios, como parte da indústria do entretenimento.

O clube não revela ambições de reconhecimento como clube nacional, de massa e, sim, em termos de qualidade, uma busca de ser o melhor. Procura um reconhecimento internacional em termos de América Latina, que vem sendo trabalhado por meio de participações em torneios continentais como Libertadores e Sul-Americana, em que sua estrutura e seu nome são bem divulgados via participações e interações com os clubes e mídias estrangeiros.

→ **Cruzeiro Esporte Clube**

O clube, ao longo dos últimos quinze anos, período em que conquistou vários títulos, dentre os quais um campeonato brasileiro e um torneio Libertadores da América, enquanto seu principal concorrente vivenciou um longo período sem alcançar títulos, melhorou em termos de posicionamento e quanto a sua base de torcedores.

Procura transmitir a seus *stakeholders*, como suas características, dentre outras, responsabilidade administrativa, ser um clube campeão, credibilidade, façanhas, conquistas, planejamento, investimentos, iniciativa, o que parece fazer satisfatoriamente. O departamento de *marketing* do clube, com os recursos que capta, paga seus custos (Informação verbal)<sup>13</sup>.

A questão do relacionamento, da busca por trazer o torcedor para um diálogo mais próximo com o clube é uma variável a ser melhorada, para a qual, o clube tem projetos, que vão desde melhorias no *site* para possibilitar maior interação da torcida com o clube, além de ações como o lançamento do bar temático, até projetos para construção do estádio próprio em fase de análise de propostas.

As comunicações corporativas internas e externas, por sua vez, já se encontram em processo de padronização. Hoje, existe um nivelamento razoável entre as diversas unidades

---

<sup>13</sup> Notícia obtida em entrevista do diretor de *marketing* do Cruzeiro Esporte Clube ao programa Minas Esporte, da Rede Bandeirantes, em 04/01/2007.

do clube e, notadamente em termos de comunicação com a imprensa e outros *stakeholders*, há profissionais experientes e de competência reconhecida no setor.

Em termos de exploração comercial, o clube conta com patrocínios de valores superiores ao do principal rival, mas bastante inferiores aos do eixo Rio - São Paulo e ao Atlético Paranaense. Em termos de média de público no campeonato brasileiro em 2006, foi o sétimo clube, com 15.077 pessoas por jogo, e o décimo quarto em termos de receita média por jogo, um potencial a ser explorado, em que a construção de um estádio próprio pode contribuir.

O posicionamento ideal, em um ponto de vista surrealista do entrevistado, dependeria de uma transposição do clube para São Paulo, estado para o qual é destinada a maior parte das receitas e as melhores oportunidades de negócios.

#### **4.3 Vértice quantitativo – apresentação e análise estatística dos dados**

Tratados estatisticamente os dados obtidos, utilizou-se inicialmente a estatística descritiva em linhas gerais, visando basicamente um melhor conhecimento do perfil dos respondentes participantes da amostra.

A composição da amostra total pode ser segmentada em 25,2% de mulheres e 74,8% de homens. Quanto à idade, 70,8% da amostra se encontra na faixa de 20 a 30 anos, sendo que 39,6% têm de 24 a 28 anos. Dos respondentes, 1.153 são solteiros (81,3%) e 1.201 não têm filhos. 88,4% têm curso superior ou pós-graduação ou os estão cursando. Relativamente à renda, 51,7% têm renda familiar entre R\$ 1.400,01 a R\$ 5.600,00, enquanto, em termos individuais, 70,7% dos respondentes têm renda de até R\$ 2.100,00, sendo desses, acima de um terço entre R\$ 1.050,01 a R\$ 2.100,00.

Do total de respondentes ao estudo, 38,41% são torcedores do Clube Atlético Mineiro, 34,67% do Clube Atlético Paranaense e 26,92% do Cruzeiro Esporte Clube, conforme pode ser visualizado no gráfico 2.

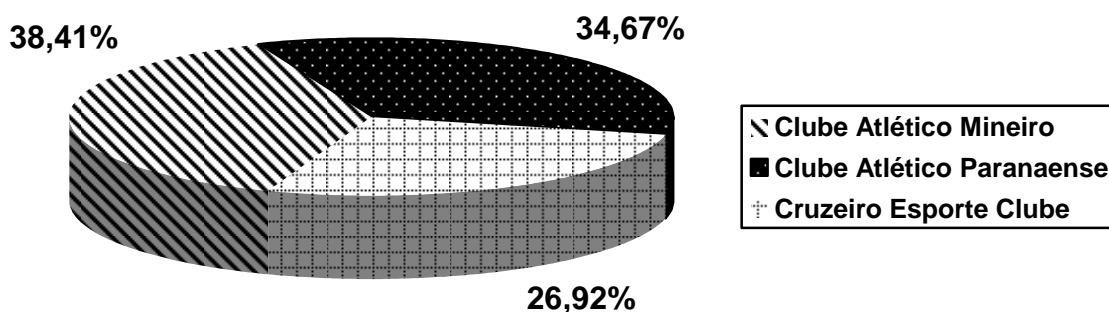


Gráfico 2 - Participação dos clubes no banco de dados total em percentual  
 Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

A faixa etária de 24 a 28 anos concentra boa parte das amostras: no caso do Clube Atlético Mineiro, 41,3%, para o Clube Atlético Paranaense 34,1% e mais de metade dos respondentes do Cruzeiro Esporte Clube (53,7%).

Em termos de escolaridade dos respondentes, nível superior em curso ou acima é maioria dos respondentes para os três clubes: 91% para o Clube Atlético Mineiro, 84,6% para o Clube Atlético Paranaense e 89,8% para os torcedores do Cruzeiro Esporte Clube.

A distribuição dos respondentes por sexo, que pode ser visualizada no gráfico 3, apresenta as mulheres respondentes para Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube como 23% da amostra, enquanto que, para o Clube Atlético Paranaense, estas representam 30% dos casos.

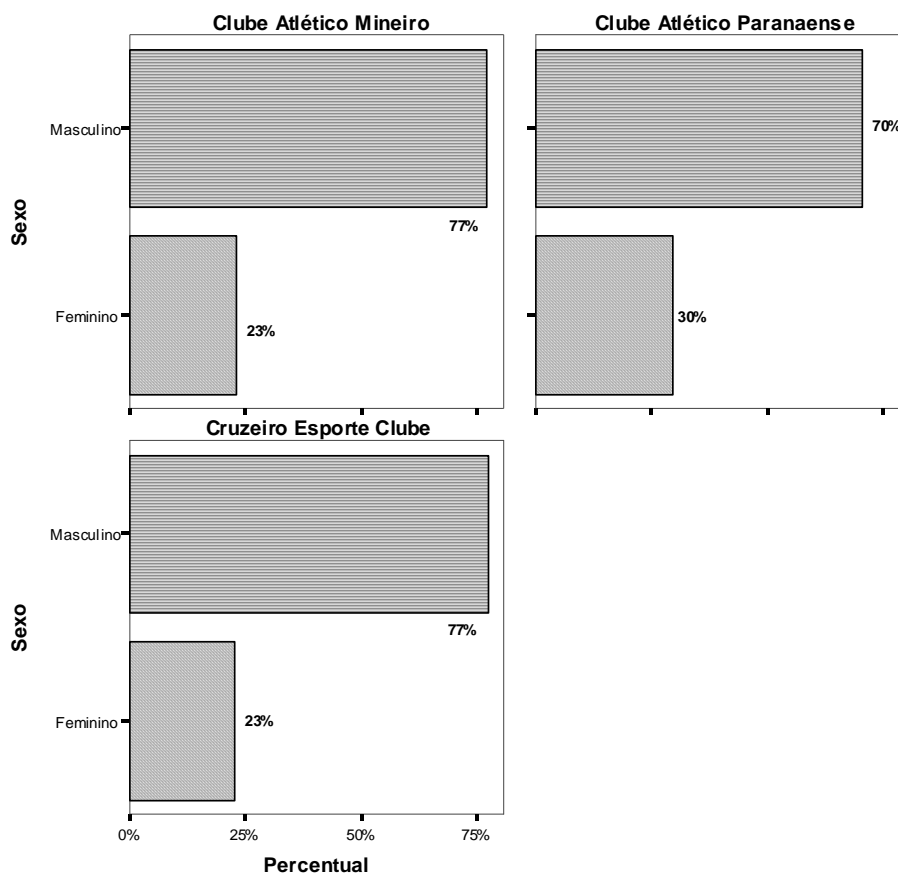


Gráfico 3 - Distribuição percentual dos respondentes dos clubes do estudo por sexo  
 Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Os demais dados relativos ao perfil dos respondentes não foram descritos individualmente por serem muito próximos da descrição para a base de dados total analisada.

Uma avaliação das variáveis geradas para o estudo apresenta, para a base de dados como um todo, a variável *somaenv* com uma média de 128,67 pontos e desvio-padrão de 40,881, valor próximo ao encontrado no pré-teste, assim como a variável *somaima* (desvios-padrão de 63,722 no pré-teste e de 68,298 na amostra final).

Os clubes analisados separadamente apresentam a variável *somaenv* com médias mais altas (o valor dessa variável pode estar em um intervalo de 21 a 210, ou seja, amplitude de 189 pontos), respectivamente, Clube Atlético Paranaense e Clube Atlético Mineiro, de 139,55 (desvio-padrão de 34,121) e 130,43 (e desvio de 42,54), sendo esses últimos bastante próximos ao pré-teste (vale ressaltar que, dos 30 respondentes do pré-teste, 19 eram



torcedores do Clube Atlético Mineiro). Já o Cruzeiro Esporte Clube apresentou, para esta variável, média de 112,16 e desvio de 41,293.

Para a variável *somaima*, por sua vez, as médias, apesar de relativamente elevadas, demonstram grande diferença entre os três clubes, assim como os desvios-padrão, sendo o Clube Atlético Mineiro a apresentar os valores mais próximos ao pré-teste, atribuído parte em função de um maior número de seus torcedores naquele. Em uma amplitude de 495 pontos (de 55 a 550), o Clube Atlético Paranaense revelou uma média elevada de 480,08, com o menor dentre os desvios-padrão (47,986). Já o Clube Atlético Mineiro teve a menor dentre as médias para a variável *somaima* (420,09) e um desvio-padrão de 65,469. O maior desvio-padrão foi do Cruzeiro Esporte Clube, 76,109, e uma média de 441,30.

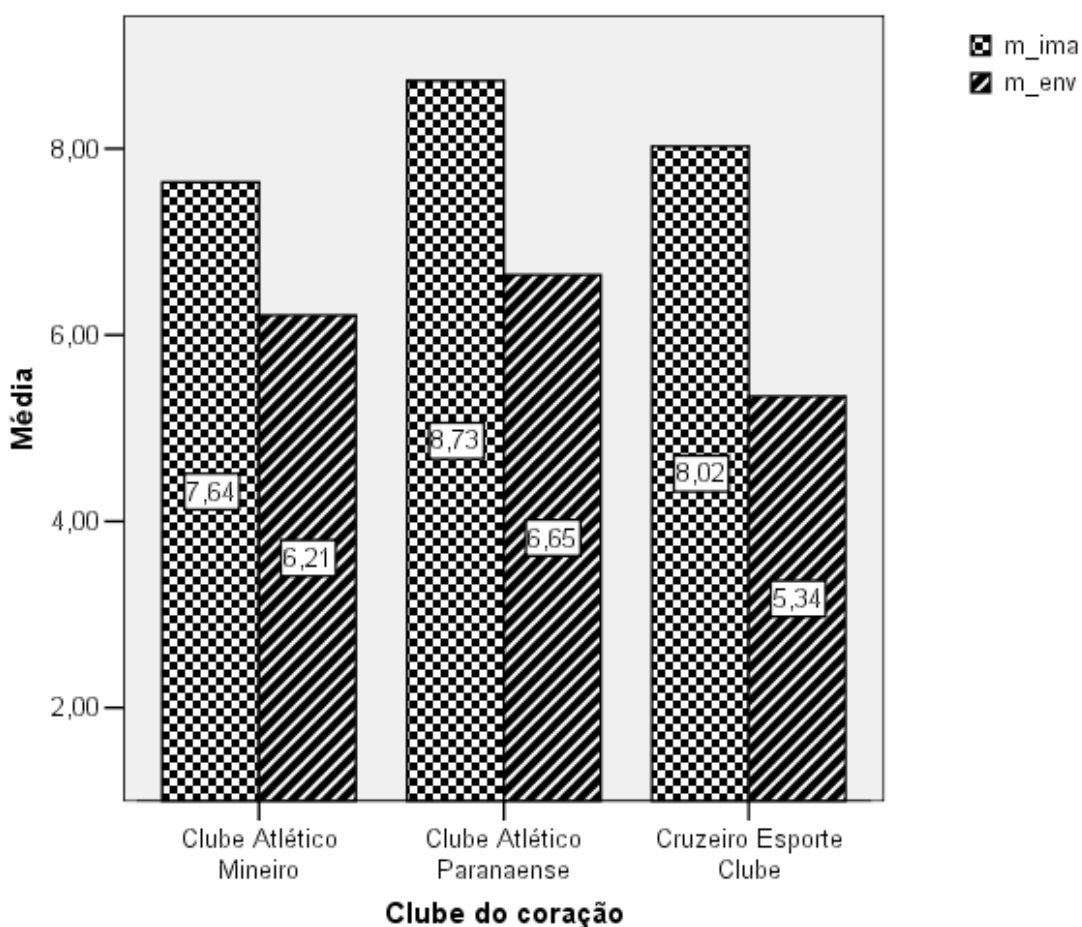


Gráfico 4 - Comparativo entre as variáveis *m\_ima* e *m\_env* por clube  
Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

A análise das variáveis criadas para retratar as médias dos construtos envolvimento ( $m_{env}$ ) e imagem ( $m_{ima}$ ) - médias de todos os indicadores para cada escala -, não apresenta resultado diverso do obtido para as variáveis criadas para representar as escalas como um somatório, porém simplificam a comparação, por mostraram os resultados em uma escala de 1 a 10 pontos.

As mais elevadas médias em termos de envolvimento e imagem são referentes ao Clube Atlético Paranaense (6,65 para envolvimento e 8,73 para imagem), sendo o menor envolvimento médio o da torcida do Cruzeiro Esporte Clube (5,34), e a pior média em termos de imagem, do Clube Atlético Mineiro (7,64). Percebe-se que, de modo geral, as médias de envolvimento são próximas da metade da escala, 5,5. Por outro lado, os valores médios relativos à imagem apresentaram-se em níveis elevados, e em razões variáveis em relação ao construto envolvimento, por clube.

#### 4.3.1 Análises para um melhor conhecimento das escalas do instrumento de pesquisa

Uma vez elaborado o instrumento de coleta dos dados para o vértice quantitativo do estudo a partir de um grupo de foco, análises do coeficiente Alpha de Cronbach para verificar a consistência do modelo baseado na média das correlações entre os itens e outras como MSA de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e teste Bartlett de esfericidade para a escala e MSA por indicador possibilitam um melhor conhecimento global das escalas e dos itens entre si e em relação a elas.

Além dessas medidas, foram destacados, para cada escala e clube, os indicadores a apresentar as maiores e menores médias, considerando o intervalo provável para estas, com 95% de confiança. A fim de redigir um texto mais fluido, informações estatísticas básicas encontram-se com mais detalhes no APÊNDICE D deste estudo.

O MSA de KMO é um índice variável entre 0 e 1, que apresenta o percentual de variância comum aos itens da escala. Quando esse índice é superior a 0,5, indica também a aplicabilidade da análise fatorial aos dados.

O teste Bartlett de esfericidade, por sua vez, apresenta no SPSS 13<sup>®</sup>, como hipótese nula, a não existência de relações entre os indicadores da escala; sua rejeição, por outro lado, aponta a existência das relações entre os itens. Para todas as escalas e clubes do estudo a hipótese nula desse teste foi rejeitada, em um nível de significância p-valor < 0,001, o que aponta para a existência de relações entre os indicadores das escalas, nos casos estudados.

Uma análise da matriz antiimagem quanto à correlação, quando esta apresenta os valores abaixo da diagonal próximos de zero, os indicadores são relativamente livres de correlações não explicadas, o que foi verificado em todas as análises das escalas e para todos os clubes constantes deste estudo de casos. Para complementar, a análise da diagonal principal dessa matriz apresenta os valores de MSA (medida de adequação da amostra) por item, indicativo do percentual de previsão e sem erro de um indicador pelos demais da escala.

#### 4.3.1.1 Escala para mensuração de envolvimento

Tabela 5 - Alpha de Cronbach para a escala de envolvimento

Clubes do estudo de casos	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens do construto envolvimento
Clube Atlético Mineiro	0,926	0,927	21
Clube Atlético Paranaense	0,881	0,887	21
Cruzeiro Esporte Clube	0,918	0,918	21

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### → **Clube Atlético Mineiro**

O clube apresenta uma boa medida de confiabilidade quanto à escala de envolvimento, um Alpha de Cronbach de 0,926, sendo que este seria aumentado em pequena medida apenas

em caso de exclusão dos indicadores **Torcedor de um único clube** (passaria a 0,928) ou **Pacote de TV jogos fora** (iria a 0,927).

Dentre as estatísticas descritivas para essa escala, destacam-se como as maiores médias dentre os itens, **Torcedor de um único clube** (8,99), **Procurar notícias diariamente** (8,77) e **Busca influenciar torcedores** (8,44). As menores médias apresentadas foram **Busca ir a jogos fora** (2,24), **Ser associado ao clube** (3,41) e **Participação ativa grupos e Pacote TV jogos fora** (3,81 cada), aspectos mais econômicos do envolvimento.

O índice MSA de 0,941 indica a comunalidade de 94,1% da variância nas variáveis da escala.

A análise da matriz antiimagem apresenta os MSAs por indicadores de 0,890 (**Torcedor de um único clube**) a 0,977 (**Uso habitual indicadores do clube**), ou seja o menor MSA de um item da escala de envolvimento, 0,890, indica que 89% da totalidade de **Torcedor de um único clube** é previsto sem erro pelas demais variáveis da escala.

#### → **Clube Atlético Paranaense**

O Alpha de Cronbach relativo à escala para mensurar o envolvimento, apresentado pelos respondentes do Atlético Paranaense foi de 0,881, índice razoável, que só seria aumentado, em níveis mínimos, como no caso do Atlético Mineiro, pela exclusão dos indicadores **Pacote de TV jogos fora** (0,882) e **Torcedor de um único clube** (0,883).

Os itens a apresentar as maiores médias, dentre os respondentes do clube, relativamente à escala de envolvimento foram **Procura notícias diariamente** (9,26), **Busca influenciar torcedores** (8,86) e **Torcedor de um único clube** (8,80). No extremo das menores médias apresentadas estão os indicadores **Busca ir a jogos fora** (2,49), **Ser associado ao clube** (3,30), **Pacote de TV jogos fora** (4,38) e **Participação ativa grupos**

(4,39). Assim como para o Clube Atlético Mineiro, nota-se uma concentração de menores médias associadas notadamente à face financeira do envolvimento.

90,6% da variância nas variáveis da escala é comum, ou seja, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,906.

Os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada item variaram entre 0,824 (**Programa fidelidade independe resultados**) e 0,948 (**Reconhecido torcedor engajado**). Hair et al. (2005) consideram um MSA acima de 0,80 excelente.

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

O Cruzeiro, relativamente aos outros dois clubes, apresentou mais itens que, se excluídos da escala de envolvimento, aumentariam o Alpha de Cronbach, originalmente de 0,918. No entanto, também em pequena medida, foram: **Ser associado ao clube** (0,919), **Programa fidelidade independe resultados** (0,919), **Torcedor de um único clube** (0,920).

Destacam-se, dentre as estatísticas descritivas para esta escala, os mesmos indicadores mais bem avaliados pelos respondentes dos outros clubes: **Torcedor de um único clube** (8,66), **Busca Influenciar torcedores** (8,28) e **Procura notícias diariamente** (8,18). Por outro lado, as menores médias apresentadas foram **Busca ir a jogos fora** (1,95), **Ser associado ao clube** (2,47) e **Participação ativa grupos** (2,91), indicadores associados ao aspecto financeiro.

O índice da medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,929 representa ser comum 92,9% da variância nas variáveis da escala.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação apresenta índices de medida de adequação da amostra (MSA) por indicadores variando de 0,870 (**Torcedor de um único clube**) a 0,965 (**Participação listas discussão**), considerados excelentes.

## 4.3.1.2 Escala para mensuração dos elementos cognitivos da imagem

Tabela 6 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos cognitivos

Clubes do estudo de casos	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens do construto elementos cognitivos
Clube Atlético Mineiro	0,884	0,883	16
Clube Atlético Paranaense	0,814	0,830	16
Cruzeiro Esporte Clube	0,900	0,911	16

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

→ **Clube Atlético Mineiro**

Uma análise estatística da escala de elementos cognitivos para o clube apresenta uma boa medida de confiabilidade, um Alpha de Cronbach de 0,884, sendo que este aumentaria, em pequena medida, caso retirado o indicador **Tradição-história** (passaria a ser de 0,887).

Os itens a apresentar as maiores médias foram **Tradição-história** (9,89), **Grande expressão nacional** (9,29) e **Vitorioso** (8,31). Dentre as menores médias estão os indicadores **Ótimas negociações de jogadores** (3,31), **Transparência da administração** (3,70) e **Trabalho com esportes especializados** (4,00).

Dos dezesseis itens da escala de elementos cognitivos – constituída notadamente por indicadores relativos à estrutura, processos, produtos -, sete médias localizaram-se na metade da escala mais próxima ao *discordo totalmente* quanto ao desenvolvimento de um bom trabalho, indicativo de bastantes pontos de demanda por melhorias, notadamente estruturais.

O MSA de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,874 indica ser comum 87,4% da variância às variáveis da escala.

Por meio de análise da matriz antiimagem de correlação, verificam-se os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada item, distribuídos no intervalo de 0,784 (**Transparência administração**) – considerado por Hair et al. (2005) como mediano - a 0,952 (**Identificação jogadores e dirigentes**), excelente.

→ **Clube Atlético Paranaense**

O Alpha de Cronbach relativo à escala para mensurar os elementos cognitivos foi de 0,814, e seria aumentado em caso de retirada dos indicadores **Trabalho esportes especializados** (0,828) ou **Empenho estádio próprio** (0,817). Uma justificativa possível para o aumento considerável do índice caso excluído o item **Trabalho esportes especializados** se deve ao fato de o clube não trabalhar profissionalmente outras modalidades de esportes.

Dentre as estatísticas descritivas para essa escala, apresentaram as maiores médias os itens **Empenho estádio próprio** (9,90), **Estrutura de Treinamento de ponta** (9,86), **Excelente trabalho de base** (9,49) e **Grandes parceiros e patrocinadores** (9,33). No extremo das menores médias para a escala, destaque para **Trabalho com esportes especializados** (4,89), **Grande expressão internacional** (6,46) e **Transparência da administração** (7,03).

Ao contrário do Clube Atlético Mineiro, o clube apresentou apenas o item **Trabalho esportes especializados** localizado abaixo do ponto médio da escala, o que pode ser um indicativo do reconhecimento, por parte dos respondentes, quanto ao trabalho realizado pelo clube em termos de estrutura, processos, produtos.

82,2% da variância nas variáveis da escala é comum, segundo medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin.

A matriz antiimagem de correlação apresentou os índices de medida de adequação da amostra (MSA) relativos aos indicadores, de 0,688 (**Trabalho esportes especializados**) – razoável, segundo Hair et al. (2005) - a 0,901 (**Identificação jogadores e dirigentes**), excelente.

→ **Cruzeiro Esporte Clube**

O Alpha de Cronbach, para a escala de elementos cognitivos, relativo ao Cruzeiro, de 0,900, só seria aumentado, em medida mínima, se excluído o item **Empenho estádio próprio**, o que elevaria o índice para 0,901.

As maiores médias relativas à escala de elementos cognitivos foram **Tradição-história** (9,73), **Estrutura de treinamento de ponta** (9,62), **Vitorioso** (9,59) e **Grande expressão nacional** (9,51). No outro extremo das menores médias, por sua vez, estão **Transparência da administração** (6,33), **Responsabilidade social** (6,54) e **Empenho estádio próprio** (6,70). Como para a escala de elementos cognitivos relativos à imagem do Atlético Paranaense, os indicadores apresentaram médias elevadas, indicativo de um reconhecimento da torcida quanto à estrutura e às atividades desenvolvidas pelo clube.

A medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,911 indica que 91,1% da variância nas variáveis da escala é comum.

Os índices de MSA para cada item variaram de 0,851 (**Transparência da administração**) a 0,952 (**Grandes parceiros e patrocinadores**), excelentes, de acordo com Hair et al. (2005).

#### 4.3.1.3 Escala para mensuração dos elementos afetivos da imagem

Tabela 7 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos afetivos

Clubes do estudo de casos	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens do construto elementos afetivos
Clube Atlético Mineiro	0,923	0,937	14
Clube Atlético Paranaense	0,875	0,919	14
Cruzeiro Esporte Clube	0,937	0,943	14

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.



→ **Clube Atlético Mineiro**

O Alpha de Cronbach relativo à escala para mensurar os elementos afetivos, de 0,923, aumentaria em caso de retirada dos indicadores **Clube razões de viver** (0,927) e **Interesse política clube** (0,937).

Segundo avaliação dos respondentes do clube, as maiores médias relativas à escala de elementos afetivos foram **Resultados favoráveis entusiasmam** (9,41), **Orgulho ser torcedor** (9,25) e **Prazer ser torcedor** (9,23). No extremo das menores médias, por sua vez, se encontram **Clube razões viver** (5,93), **Emoção recordar decisões** (8,42) e **Realização ser torcedor** (8,43). O item **Clube razões viver** distancia-se bastante, em termos de média, dos outros dois indicadores mais mal avaliados na escala.

O índice da medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,950 representa ser comum 95% da variância nas variáveis da escala.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação indica os índices de medida de adequação da amostra (MSA) relativos aos indicadores no intervalo de 0,711 (**Interesse política clube**) a 0,973 (**Orgulho integrar torcida**). Para Hair et al. (2005), um MSA entre 0,70 e 0,80 é considerado mediano, e acima desse intervalo, excelente.

→ **Clube Atlético Paranaense**

O Alpha de Cronbach da escala de elementos afetivos, de 0,875, seria aumentado, em razoável medida, se excluídos os itens **Clube razões de viver** (0,887) e **Interesse política clube** (0,895).

Os itens a apresentar as maiores médias foram **Orgulho títulos clube** (9,76), **Resultados favoráveis entusiasmam** (9,65) e **Orgulho ser torcedor** (9,65). As menores médias foram atribuídas aos indicadores **Clube razões viver** (6,26), **Interesse política clube** (8,86) e **Emoção recordar decisões** (8,89).

Da variância nas variáveis da escala, 94,8% é comum, isto é, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,948.

Na matriz antiimagem de correlação, foram verificados os índices de medida de adequação da amostra (MSA) relativos a cada item em um intervalo de 0,693 (**Interesse política clube**) – razoável<sup>14</sup> a 0,965 (**Satisfação torcer clube**) – excelente.

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

Uma análise estatística referente à escala de elementos afetivos para o clube apresenta uma boa medida de confiabilidade, um Alpha de Cronbach de 0,937, sendo que este aumentaria, em caso de retirada dos indicadores **Clube razões de viver** (0,941) e **Interesse política clube** (0,947) e **Emoção “casa cheia”** (0,938).

Dentre as estatísticas descritivas para a escala, apresentaram as maiores médias os itens **Orgulho títulos do clube** (9,47), **Orgulho história do clube** (9,18) e **Resultados favoráveis entusiasmam** (9,15). No extremo das menores médias para a escala, estão **Clube razões viver** (4,69), **Realização ser torcedor** (7,91) e **Emoção recordar decisões** (7,98).

A medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,948 indica que a 94,8% da variância nas variáveis da escala é comum.

A matriz antiimagem de correlação mostrou que os índices de medida de adequação da amostra (MSA) por indicador variaram de 0,304 (**Interesse política clube**) a 0,972 (**Orgulho integrar torcida**).

O valor de MSA apresentado pela variável **Interesse política clube**, de 0,304, o classifica no domínio do inaceitável - abaixo de 0,50, o que sugere, segundo Hair et al. (2005), a exclusão da variável para a análise fatorial.

---

<sup>14</sup> Um MSA entre 0,60 e 0,70 será denominado razoável no trabalho, apesar de, na versão traduzida para o português - Hair et al. (2005), ser utilizada a palavra medíocre, uma vez que os níveis imediatamente inferiores são denominados ruim e inaceitável.

#### 4.3.1.3.1 Considerações sobre a escala dos elementos afetivos

O indicador **Clube razões de viver**, além de aparecer nas estatísticas como alternativa para aumento do Alpha de Cronbach nos três casos, apresentou média bem inferior aos demais, além do mais elevado desvio-padrão da escala.

Um outro item destacado nos três casos como opção para aumento dos Alpha de Cronbach para a escala dos elementos afetivos foi **Interesse política clube**. Este item teve boa frequência no grupo de foco, associado ao afeto do torcedor, na medida em que este se interessa mais por questões relacionadas ao clube, inclusive políticas. Por outro lado, nas análises estatísticas, além de não contribuir para uma maior confiabilidade da escala, apresentou-se como a variável de menor adequação à amostra nos casos estudados, localizando-se, no caso do Cruzeiro Esporte Clube, no domínio inaceitável para análise fatorial.

Sugere-se que em estudos futuros que porventura venham a reaplicar essa escala, sejam excluídos os itens **Clube razões viver** e **Interesse política clube**, os quais não apresentaram consistência em relação à escala sobre elementos afetivos, ou que eles sejam considerados como indicadores, por exemplo, da escala sobre envolvimento.

#### 4.3.1.4 Escala para mensuração dos elementos funcionais da imagem

Tabela 8 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos funcionais

Clubes do estudo de casos	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens do construto elementos funcionais
Clube Atlético Mineiro	0,929	0,935	13
Clube Atlético Paranaense	0,893	0,904	13
Cruzeiro Esporte Clube	0,942	0,944	13

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

→ **Clube Atlético Mineiro**

A escala de elementos funcionais para o Atlético Mineiro apresenta uma boa medida de confiabilidade, um Alpha de Cronbach de 0,929, o qual seria aumentado, em medida pequena, em caso de retirada do indicador **Ir a jogos válvula de escape** (passaria a 0,930).

Os itens da escala a apresentar as maiores médias foram **Torcer como grande diversão** (9,02), **Torcer como lazer** (8,99) e **Torcer como passatempo** (8,73). Por outro lado, dentre as menores médias estão os indicadores **Ir a jogos válvula de escape** (6,20), **Aprendizado derrotas** (6,84) e **Essencial clube na vida** (7,16).

Os indicadores que apresentaram maiores valores médios são relativos a uma visão do torcer como lazer, diversão, o que remete à visão do futebol como entretenimento, espetáculo. Indicadores de benefícios mais profundos advindos de relacionamento com o clube apresentaram as menores médias – mesmo que acima do valor médio da escala, corroborando, de certa forma, o envolvimento mediano revelado pelos respondentes.

Da variância nas variáveis da escala, 93,1% é comum, isto é, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,931.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação apresenta os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada item variando de 0,886 (**Torcer como lazer**) a 0,970 (**Aprendizado derrotas**), MSAs excelentes conforme Hair et al. (2005).

→ **Clube Atlético Paranaense**

O Alpha de Cronbach relativo à escala para mensurar os elementos funcionais apresentado pelos respondentes deste clube foi de 0,893 e, segundo análise das estatísticas do SPSS 13<sup>®</sup>, esse índice não seria aumentado pela retirada de nenhum dos indicadores.

Mostraram as maiores médias os itens **Torcer como grande diversão** (9,50), **Torcer como lazer** (9,34), **Importância alegria vitórias** e **Benefício vivência paixão e orgulho**

(ambos com média 8,98). No extremo das menores médias para a escala, destaque para **Ir a jogos válvula de escape** (6,93) **Aprendizado derrotas** (7,50) e **Essencial clube na vida** (7,68). Os dois itens com maiores médias **Torcer como grande diversão** e **Torcer como lazer** apontam para o futebol-entretenimento, como na análise para o Atlético Mineiro.

A medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,911, o que indica que 91,1% da variância nas variáveis da escala é comum.

A matriz antiimagem de correlação apresenta os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada item em um intervalo de 0,832 (**Torcer como lazer**) a 0,950 (**Emoção motivação incerteza resultados**), considerados excelentes por Hair et al. (2005).

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

O Alpha de Cronbach apresentado, de 0,942, só seria aumentado em caso de exclusão do item **Aprendizado derrotas** (0,944).

As maiores médias relativas à escala de elementos funcionais foram **Torcer como grande diversão** (8,41), **Torcer como lazer** (8,38) e **Torcer como Passatempo** (8,13), relativas ao futebol enquanto entretenimento, assim como para os outros clubes. Dentre as menores médias, por sua vez, se encontram **Aprendizado derrotas** (5,72), **Ir a jogos válvula de escape** (5,79), **Especial ritual ida a jogos** (6,19) e **Essencial clube na vida** (6,30).

93,6% da variância nas variáveis da escala é comum, ou seja, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,936.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação aponta os índices de MSA para cada indicador em uma faixa de 0,881 (**Torcer como lazer**) a 0,962 (**Benefícios ser torcedor e Emoção motivação incerteza resultados**), considerados excelentes de acordo com Hair et al. (2005).

## 4.3.1.5 Escala para mensuração dos elementos simbólicos da imagem

Tabela 9 - Alpha de Cronbach para a escala de elementos simbólicos

Clubes do estudo de casos	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens do construto elementos simbólicos
Clube Atlético Mineiro	0,733	0,771	12
Clube Atlético Paranaense	0,692	0,761	12
Cruzeiro Esporte Clube	0,762	0,829	12

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

→ **Clube Atlético Mineiro**

O Alpha de Cronbach da escala para mensurar os elementos simbólicos da imagem foi de 0,733, o mais baixo índice para as escalas relativas ao clube. A exclusão do indicador **Estádio próprio** aumentaria esse índice razoavelmente - para 0,749.

Para os respondentes do Clube Atlético Mineiro, as maiores médias relativas à escala foram **Escudo** (9,83), **Torcida** (9,81) e **Mascote** (9,78). No extremo das menores médias, por sua vez, se encontram **Estádio Próprio** (3,42), **Dirigentes** (3,72) e **Website** (7,01).

A medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin apresentada foi de 0,775, pior dentre as MSAs mensuradas, significa que 77,5% da variância nas variáveis da escala é comum. Apesar disso, esse índice, quando superior a 0,5, indica uma possível utilidade de análise fatorial para os dados.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação apresenta os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada item variando entre 0,700 (**Mascote**) – mediano, e 0,885 (**Ídolo(s)**) - excelente.

→ **Clube Atlético Paranaense**

O Alpha de Cronbach para a escala de elementos simbólicos do clube - mais baixo dentre todas as escalas analisadas -, de 0,692, segundo análises estatísticas do SPSS 13<sup>®</sup>, não seria aumentado pela exclusão de nenhum de seus itens.

Relativamente à escala para os elementos simbólicos, os itens que apresentaram as maiores médias foram **Centro de Treinamento** (9,93), **Escudo** (9,86) e **Hino** (9,79). Por outro lado, dentre as menores médias, estão elevados valores de avaliação para os indicadores **Dirigentes** (7,96), **Mascote** (8,43), **Galeria de troféus** (8,63) e **Website** (8,64).

Da variância nas variáveis da escala, 80,4% é comum, isto é, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,804.

Os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada item que variaram de 0,764 (**Hino**) a 0,848 (**Ídolo(s)**), MSAs de medianos a excelentes, segundo Hair et al. (2005).

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

Uma análise estatística referente à escala de elementos simbólicos para o clube apresenta uma medida de confiabilidade razoável, um Alpha de Cronbach de 0,762 – menor índice para as escalas relativas ao clube, sendo que ele aumentaria bastante em caso de retirada do indicador **Estádio Próprio** (passaria a ser 0,817).

As maiores médias foram atribuídas aos itens **Centro de treinamento** (9,71), **Escudo** (9,62), **Sede Administrativa** e **Mascote** (9,50). No extremo das menores médias para a escala, destaque para **Estádio próprio** (4,08), **Dirigentes** (6,44) e **Website** (8,24).

84,4% da variância nas variáveis da escala é comum, ou seja, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,844.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação apresenta os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada indicador de 0,580 (**Estádio próprio**) a 0,893 (**Mascote**). Este menor valor, de 0,580, é considerado ruim por Hair et al. (2005), aceitável, porém.

#### 4.3.1.6 Escala para mensuração da escala de imagem como um todo (sem subdivisões em elementos)

Tabela 10 - Alpha de Cronbach para a escala de imagem

Clubes do estudo de casos	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens do construto imagem
Clube Atlético Mineiro	0,949	0,953	55
Clube Atlético Paranaense	0,933	0,944	55
Cruzeiro Esporte Clube	0,962	0,966	55

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

##### → **Clube Atlético Mineiro**

Uma análise estatística referente à escala de imagem para o clube apresenta uma ótima medida de confiabilidade, um Alpha de Cronbach de 0,949, que só aumentaria, minimamente, caso retirados os indicadores **Interesse política clube** (0,950) e **Estádio próprio** (0,950).

Dentre as maiores médias relativas à escala da imagem como um todo estão **Tradição-história** (9,89), **Escudo** (9,83) e **Torcida** (9,81). As menores médias apresentadas foram **Estádio Próprio** (3,42), **Transparência administração** (3,70) e **Dirigentes** (3,72).

A medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin apresentada foi de 0,945, o que indica que a 94,5% da variância nas variáveis da escala é comum.

A matriz antiimagem de correlação apresenta a medida de adequação da amostra (MSA) para cada item variando de 0,762 (**Estádio próprio**) – mediano - a 0,978 (**Felicidade ser torcedor**) - excelente.

##### → **Clube Atlético Paranaense**

O Alpha de Cronbach relativo à escala para mensurar a imagem sem subdivisões em elementos, para este clube, de 0,933 seria aumentado, em níveis pequenos, pela exclusão dos indicadores **Trabalho esportes especializados** (0,935) e **Interesse política clube** (0,934).

Os itens a apresentar as maiores médias, dentre os respondentes do clube, relativamente à escala de envolvimento foram **Empenho estádio próprio** (9,90), **Estrutura treinamento ponta** (9,86) e **Escudo** (9,86). No extremo das menores médias apresentadas



estão os indicadores **Trabalho esportes especializados** (4,89), **Clube razões viver** (6,26) e **Grande expressão internacional** (6,46).

93% da variância nas variáveis da escala é comum, ou seja, a escala apresenta uma medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,930.

Os índices de medida de adequação da amostra (MSA) para cada indicador variaram de 0,733 (**Empenho estádio próprio**) – mediano - a 0,966 (**Benefícios ser torcedor**) - excelente.

#### → **Cruzeiro Esporte Clube**

O Cruzeiro apresentou itens que, excluídos da escala de imagem, aumentariam pouco o Alpha de Cronbach, de 0,962: **Interesse política clube** (0,963), e **Estádio próprio** (0,964).

Os respondentes do clube avaliaram com as maiores médias **Tradição-história** (9,73), **Centro de treinamento** (9,71) e **Escudo** (9,62). Dentre as menores médias apresentadas, estão **Estádio Próprio** (4,08), **Clube razões viver** (4,69) e **Aprendizado derrotas** (5,72).

O índice da medida de adequação da amostra (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin apresentado foi de 0,950, o que representa ser comum 95% da variância nas variáveis da escala.

Uma análise da matriz antiimagem de correlação apresenta os índices de medida de adequação da amostra (MSA) relativos a cada item de 0,430 (**Interesse política clube**) a 0,976 (**Paixão clube coração**) - excelente. De acordo com Hair et al. (2005), para análise fatorial da escala de imagem, no caso do Cruzeiro, seria indicada a exclusão de **Interesse política clube**, que apresentou MSA inferior a 0,5, o que a classifica no domínio do inaceitável.

#### 4.4 Análises das correlações entre os construtos *envolvimento e imagem*

Uma vez mais bem explicitados os indicadores e escalas utilizadas no instrumento de pesquisa para o vértice quantitativo, parte-se para a resposta a um dos problemas de pesquisa, o relativo à associação entre os construtos envolvimento e imagem, para os clubes de futebol constantes do presente estudo de casos - Existe uma associação entre os construtos envolvimento e imagem? Em caso afirmativo, qual a força e direção de tal relacionamento? – definiu-se pela utilização do coeficiente de correlação de Spearman, uma versão não-paramétrica do coeficiente de correlação de Pearson, apropriado para dados ordinais e / ou intervalos de dados que não satisfazem os pressupostos de normalidade.

Inicialmente, as variáveis *somaenv* (referente ao somatório das variáveis relativas a envolvimento) e *somaima* (referente ao somatório das variáveis relativas a imagem) foram consideradas para a avaliação da correlação de Spearman. Os resultados apresentam uma correlação positiva para os três clubes, em um nível de significância  $p\text{-valor} < 0,001$  entre as variáveis *somaenv* e *somaima* (tabela 11). A força entre essas variáveis foram, para o Clube Atlético Mineiro, de 0,607, para o Clube Atlético Paranaense de 0,550 e, para o Cruzeiro Esporte Clube, de 0,732.

Uma vez que estudos anteriores entre estas variáveis não foram encontrados, nem para a indústria do futebol assim como para outros setores, não é possível analisar essas forças em termos comparativos. Por outro lado, pode-se verificar a existência, de modo geral, de correlações fortes e positivas entre os construtos, para todos os clubes estudados.

Tabela 11 - Correlação *somaenv* versus *somaima* por clube

Teste de correlação	Variável	Coeficiente de correlação	<i>somaenv</i>	<i>somaima</i>
Clube Atlético Mineiro rho de Spearman	<i>somaenv</i>		1,000	<b>0,607(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	545	545
	<i>somaima</i>		<b>0,607(**)</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	545	545
Clube Atlético Paranaense rho de Spearman	<i>somaenv</i>		1,000	<b>0,548(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	492	492
	<i>somaima</i>		<b>0,548(**)</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	493	493
Cruzeiro Esporte Clube rho de Spearman	<i>somaenv</i>		1,000	<b>0,731(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	382	382
	<i>somaima</i>		<b>0,731(**)</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	382	382

\*\* Correlações significativas ao nível de 0,01 (2-tailed)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

Adicionalmente, para uma compreensão mais ampla acerca das relações entre as variáveis referentes a cada elemento que compõe a imagem (*somacog*, *somafet*, *somafunc* e *somasimb*) e a variável *somaenv*, foram rodadas as estatísticas de correlação bivariada.

Tabela 12 - Correlação *somaenv* versus elementos da imagem por clube

Teste de correlação	Variável	Coeficiente de correlação	<i>somacog</i>	<i>somafet</i>	<i>somafunc</i>	<i>somasimb</i>
Clube Atlético Mineiro rho de Spearman	<i>somaenv</i>		<b>0,279(**)</b>	<b>0,717(**)</b>	<b>0,714(**)</b>	<b>0,112(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	545	545	545	545
Clube Atlético Paranaense rho de Spearman	<i>somaenv</i>		<b>0,324(**)</b>	<b>0,622(**)</b>	<b>0,524(**)</b>	<b>0,252(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	492	492	492	492
Cruzeiro Esporte Clube rho de Spearman	<i>somaenv</i>		<b>0,405(**)</b>	<b>0,792(**)</b>	<b>0,762(**)</b>	<b>0,286(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	382	382	382	382

\*\* Correlações significativas ao nível de 0,01 (2-tailed)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

A análise das correlações entre os componentes da imagem (cognitivos, afetivos, funcionais e simbólicos) e a variável *somaenv* apresentam em todos os casos significância estatística ao nível de 0,01 (bicaudal). Apesar disso, as variáveis *somacog* e *somasimb*,

relativas aos elementos cognitivos e simbólicos, apresentaram valores positivos de correlação, porém fracos (variando de 0,112 a correlação entre *somasimb* versus *somaenv*, para o Clube Atlético Mineiro, até 0,405, a correlação entre *somaenv* e *somacog* para o Cruzeiro Esporte Clube).

Os elementos afetivos (*somafet*) e funcionais (*somafunc*), por sua vez, mostraram coeficientes de correlação mais fortes e também positivos, em relação à variável *somaenv*. Os mais altos coeficientes de correlação entre esses elementos e a variável *somaenv* foram apresentados pelo Cruzeiro Esporte Clube (0,792 em relação aos componentes afetivos e 0,762 quanto aos elementos funcionais), assim como para os demais elementos e também a correlação entre a imagem geral (*somaima*) e o construto envolvimento (*somaenv*).

O fato de o envolvimento, em termos do relacionamento desse específico grupo de *stakeholders* dos clubes de futebol, os torcedores, ser usualmente mais pautado em elementos afetivos que cognitivos, pode ser um dos fatores que o leva à uma maior correlação com os elementos afetivos e funcionais da imagem.

Uma avaliação adicional das correlações entre as variáveis representativas das médias dos elementos da imagem e do construto *m\_ima*, que representa a média da imagem de modo geral, foi realizada para uma estimativa de suas forças, o que pode ser visualizado na tabela 13.

Tabela 13 - Correlação das médias da imagem com as de seus elementos por clube

Teste de correlação	Variável	Coeficiente de correlação	<i>m_cog</i>	<i>m_afet</i>	<i>m_func</i>	<i>m_simb</i>
Clube Atlético Mineiro rho de Spearman	<i>m_ima</i>		<b>0,797(**)</b>	<b>0,717(**)</b>	<b>0,816(**)</b>	<b>0,626(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	545	545	545	545
Clube Atlético Paranaense rho de Spearman	<i>m_ima</i>		<b>0,791(**)</b>	<b>0,736(**)</b>	<b>0,842(**)</b>	<b>0,705(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	492	492	492	492
Cruzeiro Esporte Clube rho de Spearman	<i>m_ima</i>		<b>0,762(**)</b>	<b>0,835(**)</b>	<b>0,870(**)</b>	<b>0,663(**)</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	382	382	382	382

\*\* Correlações significativas ao nível de 0,01 (2-tailed)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

A análise dos elementos da imagem com o todo, por clube, apresenta todas as correlações como fortes e positivas, significativas ao nível de significância  $p$ -valor  $< 0,001$  (bicaudal), de 0,626 (correlação entre a média dos elementos simbólicos e a média da imagem geral para o Clube Atlético Mineiro) a 0,870 (correlação entre a média da imagem geral e os elementos afetivos, para o Cruzeiro Esporte Clube).

Para os três clubes, os elementos a apresentar maior correlação com o construto imagem como um todo foram os funcionais, o que indica que a busca de melhorar a imagem geral em nível mais satisfatório demanda um trabalho mais direcionado para a melhoria da avaliação dos itens relativos a elementos funcionais, como, por exemplo, proporcionar as alegrias das vitórias consideradas importantes pelos torcedores. Vale ressaltar que os elementos funcionais requerem, de um modo geral, maior atenção, por seu maior impacto na imagem geral, tanto positiva quanto negativamente.

Para os Atlético, tanto o Mineiro quanto o Paranaense, os elementos cognitivos apresentaram a segunda maior correlação em relação à imagem, força de associação que, para o Clube Atlético Mineiro, pode justificar em parte a pior média em termos de imagem geral, uma vez que apresenta baixa média para os elementos cognitivos, os quais avaliam bastantes itens referentes à estrutura, atividades e processos, os quais, para o clube, encontram-se em fase de melhoria.

O Cruzeiro, por sua vez, apresentou como segunda correlação mais forte com a imagem geral, a de seus elementos afetivos, numa inversão das primeiras posições comparativamente à correlação com o envolvimento. Essa correlação mais forte tanto dos elementos funcionais quanto dos afetivos compartilhada entre envolvimento e imagem, no caso do clube, explica em parte a maior correlação desses construtos.

O Clube Atlético Paranaense apresentou a distribuição mais equilibrada dentre as correlações dos elementos componentes da imagem com esta em geral. Apesar disto, dentre

os clubes, apresentou a correlação mais fraca entre os construtos envolvimento e imagem, fato explicado em parte pelas correlações mais fracas dos elementos afetivos e funcionais da *imagem* com o construto *envolvimento*.

Uma análise das correlações dentre os componentes da imagem, mostrada na tabela 14, apresentou, para os três clubes, correlações fortes e positivas para os elementos afetivos *versus* funcionais, assim como para cognitivos *versus* simbólicos. Todas as correlações foram significantes estatisticamente ao nível de 0,01 (bicaudal).

Tabela 14 - Correlações entre as variáveis-média criadas dentre os elementos da imagem - por clube

Teste de correlação	Variável	Coeficientes de correlação			
		m_cog	m_afet	m_func	m_simb
Clube Atlético Mineiro rho de Spearman (N = 545)	m_cog	1,000(**)	0,335(**)	0,415(**)	<b>0,666(**)</b>
	m_afet	0,335(**)	1,000(**)	<b>0,741(**)</b>	0,182(**)
	m_func	0,415(**)	<b>0,741(**)</b>	1,000(**)	0,284(**)
	m_simb	<b>0,666(**)</b>	0,182(**)	0,284(**)	1,000(**)
Clube Atlético Paranaense rho de Spearman (N = 492)	m_cog	1,000(**)	0,380(**)	0,440(**)	<b>0,652(**)</b>
	m_afet	0,380(**)	1,000(**)	<b>0,694(**)</b>	0,350(**)
	m_func	0,440(**)	<b>0,694(**)</b>	1,000(**)	0,432(**)
	m_simb	<b>0,652(**)</b>	0,350(**)	0,432(**)	1,000(**)
Cruzeiro Esporte Clube rho de Spearman (N = 382)	m_cog	1,000(**)	0,469(**)	0,433(**)	<b>0,649(**)</b>
	m_afet	0,469(**)	1,000(**)	<b>0,795(**)</b>	0,403(**)
	m_func	0,433(**)	<b>0,795(**)</b>	1,000(**)	0,385(**)
	m_simb	<b>0,649(**)</b>	0,403(**)	0,385(**)	1,000(**)

\*\* Correlações significativas ao nível de 0,01 (2-tailed)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

Após uma avaliação das relações entre os construtos envolvimento (*somaenv*) e imagem (*somaima*), de um modo geral, assim como de cada um dos elementos componentes da imagem entre si e relativamente ao envolvimento e à imagem de modo geral, para cada um dos três clubes, pode-se rejeitar a hipótese nula subjacente ao teste estatístico de correlação de Spearman no SPSS 13<sup>®</sup>, de que não haveria associação estatisticamente significativa entre as variáveis envolvimento e imagem.



Figura 21 - Modelo relacional simplificado *envolvimento* versus *imagem*

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4.5 Associação entre o alinhamento das identidades e a imagem dos clubes

No questionário, foram inseridas questões que iam além do modelo para testar a correlação entre os construtos envolvimento e imagem. Por meio de escala semântica, os respondentes deveriam situar o clube pelo qual torcem, em sua percepção, entre uma característica e seu oposto – como perdedor *versus* vencedor e desorganizado *versus* organizado. Uma maior proximidade das médias relativamente a um ou outro extremo da escala, pode representar maior consolidação da característica considerada parte da imagem do clube em questão.

A partir da comparação entre os resultados apresentados nessa escala semântica e em alguns outros indicadores relativos à escala Likert para imagem com o alinhamento (ou não) das identidades dos clubes, busca-se responder a segunda questão apresentada: Um maior alinhamento entre as identidades dos clubes está associado a uma imagem melhor definida e mais e positiva junto a seus torcedores?

Uma análise dessa imagem geral dos clubes, na percepção dos torcedores, a partir dos questionários respondidos, apresenta-se como importante para que se possa confrontá-la à identidade que essas organizações têm e procuram transmitir, e avaliar o alinhamento entre elas.

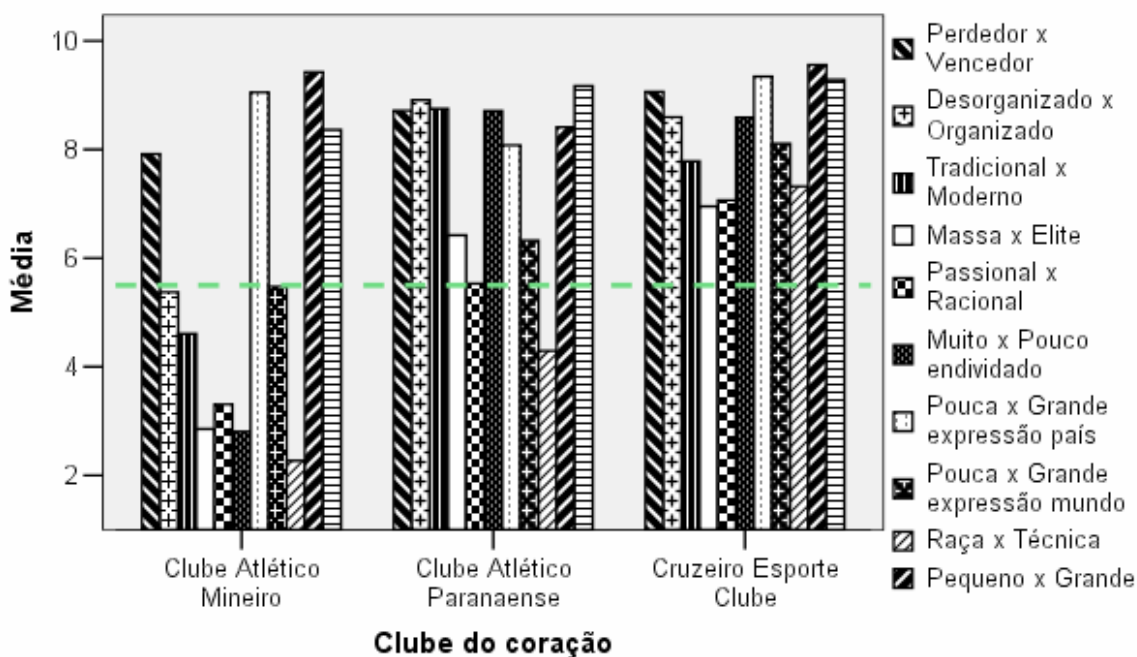


Gráfico 5 - Imagem geral média na percepção dos respondentes por clube do coração  
Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Pelo gráfico de barras (gráfico 5), percebe-se um nivelamento maior para o Cruzeiro Esporte Clube, que apresenta suas médias mais próximas a um dos extremos semânticos, evidenciando menor variabilidade entre as médias. É avaliado com médias altas por seus respondentes como um clube vencedor, organizado, moderno, detentor de uma torcida elitizada, racional, pouco endividado e de grande expressão no País e mundialmente, um clube grande e reconhecido por sua técnica. Entre os três clubes do estudo, apresenta a maior média para **Imagem negativa versus Positiva**, 9,28.

No outro extremo, de uma imagem mais difusa, encontra-se o Clube Atlético Mineiro, com boa parte de suas médias próximas ao centro da escala, o que pode ser um reflexo, dentre outros fatores, da não definição do clube quanto à(s) identidade(s) que tem ou pretende comunicar. Em termos gerais, não se pode identificar um alinhamento ou não com a imagem percebida por seus torcedores, por o clube não definir de modo claro essa(s) identidade(s).

Baixas médias não significam necessariamente uma característica negativa e, sim um reconhecimento do clube como dotado da característica que nomeia o extremo da escala codificado como de valor numérico inferior. Dentre as características que apresentaram



médias mais afastadas do centro da escala para o Clube Atlético Mineiro, destacam-se: vencedor, de massa e passional, muito endividado, de raça e grande expressão nacional, um clube grande e com imagem positiva (menor média entre os três clubes, mas ainda assim uma média alta, de 8,36).

O Clube Atlético Paranaense, por sua vez, apresentou as maiores médias para três características entre os três clubes do estudo, o que equivale a uma maior proximidade de um dos extremos nelas, a saber, organização, modernidade e baixo nível de endividamento. Vale ressaltar que ficou muito próximo das maiores médias também nas categorias **Perdedor versus Vencedor** (8,72 de média) e **Imagem negativa versus Positiva** (9,17).

Apesar de ser o clube que apresentou maior alinhamento entre as identidades analisadas, uma menor univocidade de respostas acerca da tradição e história, pode ser um dos indícios de por que, em categorias como **Massa versus Elite**, **Passional versus Racional**, **Pequena versus Grande expressão mundial** e **Raça versus Técnica**, o Clube Atlético Paranaense foi classificado próximo ao centro da escala. São características ainda em processo de consolidação uma vez que, apesar de ser um clube com mais de oito décadas de existência, começou a construir uma fase diferenciada de sua história há cerca de dez anos.

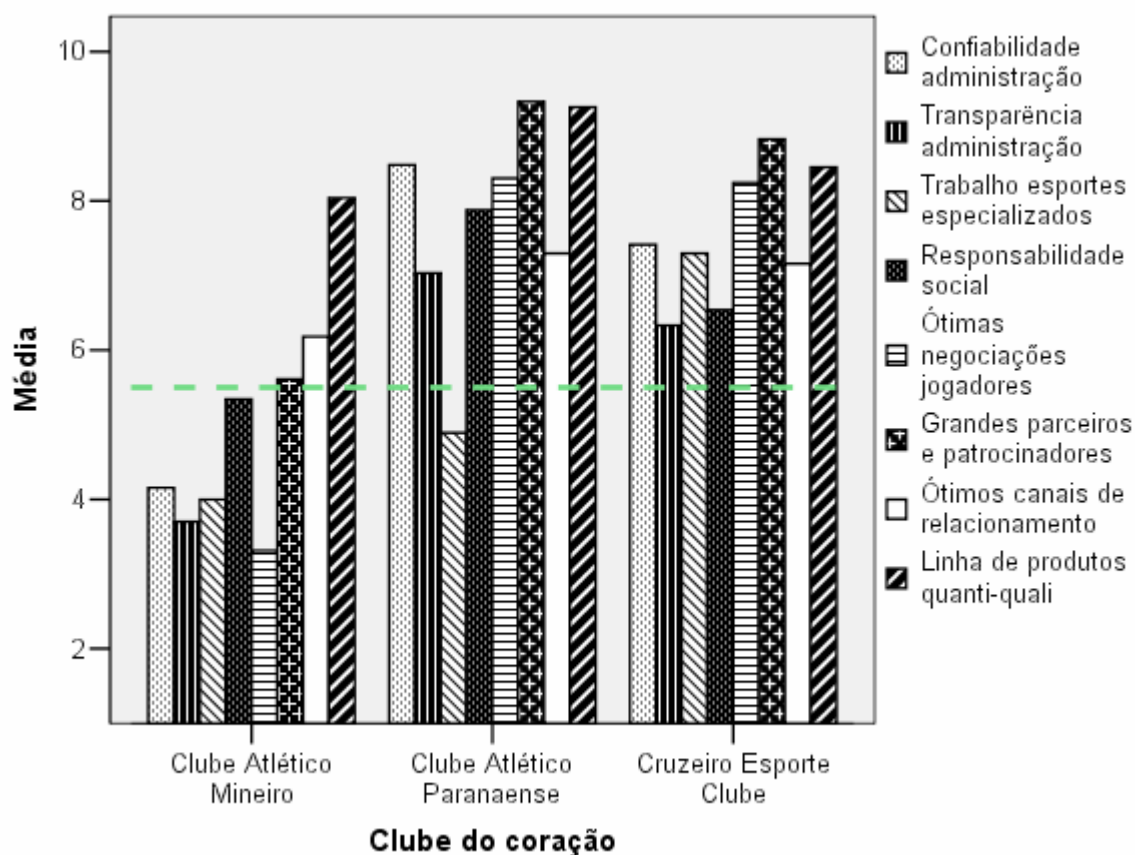


Gráfico 6 - Comparativo entre médias de alguns indicadores por clube  
 Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

O gráfico 6 foi elaborado a partir de alguns indicadores que fazem parte do questionário e que foram mais debatidos nas entrevistas com os responsáveis pelo *marketing* nos clubes.

No caso do Clube Atlético Mineiro, dentre os valores que o clube apresenta, foram destacados pelo gestor a transparência, o respeito com o torcedor, a competitividade e a honestidade. Na percepção da torcida, os indicadores **Transparência** e **Confiabilidade da administração** são mal avaliados, respectivamente, com médias de 3,70 e 4,16. Os respondentes vêem a negociação de atletas como um processo falho no clube. Numa escala de um a nove pontos, a média foi de 3,31. Em um país em que as receitas dos clubes provêm basicamente dos direitos de transmissão pagos pelas emissoras de televisão e da negociação de jogadores, esse é um ponto que necessita ser mais bem trabalhado.

O clube foi avaliado de modo mediano nos itens **Responsabilidade social** (5,34 de média), **Grandes parceiros e patrocinadores** (5,61) e **Ótimos canais de relacionamento** (6,18). O Atlético Mineiro realiza ações em parceria com outras instituições como Hospital da Baleia, participação da Loja do Galo no McDia Feliz, reconhecida como a maior campanha de combate ao câncer infanto-juvenil no Brasil, além das tradicionais visitas a creches, hospitais e escolas dentre outras. A má avaliação quanto aos parceiros e patrocinadores se justificam parte por parcerias em décadas anteriores com empresas de porte nacional, além dos atuais valores de patrocínios e parcerias em relação a outros considerados grandes clubes.

Em termos de canais de relacionamento, o *website* do Clube Atlético Mineiro é praticamente informativo e, à exceção da seção **Últimas notícias**, encontra-se bastante desatualizado e questionado em fóruns de discussão da torcida. Quanto ao *site*, segundo informações do gestor de *marketing* (Informação verbal)<sup>15</sup> está prevista sua total reformulação para maior interatividade e atualização no primeiro semestre de 2007. O clube foi o precursor em projetos de sóciotorcedores no País, mas o disponibilizou de modo limitado, como um programa de troca por ingressos e uma camisa oficial ao final do pagamento do carnê. O programa está suspenso, em processo de reformulação para relançamento no segundo semestre, mais flexível e ampliado, incluindo benefícios intangíveis, e com opções para torcedores do interior do estado, de outros estados e do exterior.

A linha de produtos do Atlético Mineiro, apesar de apresentar a menor média entre os três clubes, é bem avaliada pela torcida, em termos quantitativos e de qualidade, com uma média de 8,04. As compras de produtos, de acordo com os respondentes, são independentes dos resultados, com uma média de 7,71, potencial a ser explorado pelo clube.

Uma análise comparativa entre os elementos apresentados como símbolos pelo clube, em seu *site*, e os itens melhor avaliados via questionário, dos quatro apresentados no site

---

<sup>15</sup> Notícia obtida via entrevista do gestor de marketing do Clube Atlético Mineiro ao programa Minas Esporte, da Rede Bandeirantes de televisão, exibido em 09/01/2007.

(hino, escudo, mascote e uniforme), dois estão entre os três mais bem avaliados pelos respondentes, a saber: o escudo (melhor média) e a mascote (terceira maior média dentre os elementos simbólicos).

A segunda melhor média foi atribuída via pesquisa à torcida, reconhecida pelo clube no *website* como seu maior patrimônio. No ano de 2006 foi realizada uma ação pelo departamento de *marketing*, em homenagem à massa atleticana (como é popularmente denominada a torcida do clube), por meio da imortalização da camisa número 12 – uma referência ao apoio da torcida como um décimo segundo jogador), o que vai de encontro à representatividade da torcida para os torcedores do Atlético Mineiro.

O Clube Atlético Paranaense, por sua vez, dentre os indicadores separados para análise, apresentou apenas uma média abaixo do Cruzeiro Esporte Clube, referente ao item **Trabalho esportes especializados**, com 4,89. Tal fato se justifica pelo fato de o clube trabalhar o *futsal* e *futevôlei* em suas escolinhas, não profissionalmente.

Em termos de **Confiabilidade da Administração**, o clube apresentou a excelente média de 8,48 pontos (e com um índice de confiança de 95%, a média se encontra no intervalo entre 8,31 e 8,65), numa escala de 1 a 10, além do item **Transparência** também bem avaliado, com um valor médio de 7,03. Do grupo de indicadores selecionados para melhor compreensão, as melhores avaliações foram dos itens **Grandes parceiros e patrocinadores** (9,33) e **Linha de produtos quanti-quali** (9,25). O clube, segundo seu gestor de *marketing*, preza muito a questão da qualidade e, relativamente à parceria, procura empresas que possam agregar valor à marca Atlético Paranaense. Apesar de o clube estar localizado fora do eixo Rio – São Paulo, vem fazendo um trabalho reconhecido nacional e internacionalmente em termos de *marketing* esportivo, com ótimas parcerias em termos de retorno financeiro e durabilidade.

O valor médio atribuído pelos respondentes ao indicador **Ótimos canais de relacionamento**, 7,30, comparativamente a outras avaliações dos torcedores, diagnostica um ponto de melhoria, reconhecido pelo clube, que, segundo seu diretor de *marketing*, tem investido na construção de uma database para buscar maior aproximação.

Segundo informação no *site* do clube disponibilizada em 14/01/2007, os ingressos para temporada serão substituídos a partir de 15/01/2007 por um novo projeto - o Sócio Furacão, que busca aproximar mais a torcida, além de aumentar a receita do dia de jogo. Por meio da associação, com vínculo mínimo de 1 (um) ano, e pagamento de mensalidades de R\$ 60,00 (locais das arquibancadas ao longo do comprimento do campo) ou de R\$ 80,00 (localização atrás dos gols), o torcedor assegura ingressos para todos os jogos oficiais disputados ao longo do ano na Kyocera Arena, com seu nome afixado em uma cadeira determinada no setor do pagamento, além do direito a voto nas eleições do clube.

O Atlético Paranaense, em seu *site*, apresenta como símbolos o hino, as cores e o escudo. No questionário, as cores não foram incluídas como indicador dos elementos simbólicos, por não terem sido levantadas como símbolos no grupo de foco realizado para o estudo. Dentre os respondentes, foram avaliados com as melhores médias em termos de sua adequação como símbolos do clube, o centro de treinamento, o escudo e o hino. A avaliação do centro de treinamento como o símbolo mais adequado indica, de certo modo, a relevância de uma boa estrutura física do clube para o torcedor.

A avaliação dos itens separados, no caso do Cruzeiro, em linhas gerais, foi a que se apresentou mais nivelada, sendo as piores avaliações quanto aos indicadores **Transparência Administração e Responsabilidade Social**. O Cruzeiro, tal qual o Atlético Mineiro, tem atualmente o *site* basicamente informativo, já se encontra, porém, em processo de remodelagem, para proporcionar uma maior interatividade com sua torcida. Apesar disso,

como seu principal rival e ao contrário do Clube Atlético Paranaense, não disponibiliza, por exemplo, o balanço patrimonial e o estatuto via internet.

No âmbito da responsabilidade social, o clube realiza habituais visitas a instituições, além de, como o Atlético Paranaense, ter uma escola interna no centro de treinamento, para que os jogadores das categorias de base possam ter acesso à educação.

Outros indicadores avaliados de forma razoável foram **Confiabilidade administração** (média de 7,41), **Trabalho esportes especializados** (7,30) e **Ótimos canais de relacionamento** (7,16). Se o clube trabalhar melhor a questão da transparência, esse item relativo à confiabilidade possivelmente melhorará.

Quanto aos esportes especializados, foi a melhor média de avaliação entre os três clubes estudados, o que pode ser atribuído em parte ao ótimo trabalho realizado pelo Cruzeiro em termos de atletismo, que possui, inclusive, patrocínio próprio, a empresa de planos médicos Unimed, que passou a ser o plano de saúde dos funcionários do clube.

Os canais de relacionamento, segundo assessor do Cruzeiro, são principalmente o Torcedor Cinco Estrelas (cartão fidelidade), a loja Cruzeiromania e o *site*, estando este último em processo de reformulação. Além disso, no primeiro semestre de 2007 está prevista a inauguração de um complexo com bar temático e uma filial da loja Cruzeiromania (está sendo estudada também a inclusão de um restaurante). A construção do estádio, que se encontra em fase de análise de propostas, é vista pelo clube como um grande canal de relacionamento com a torcida, além de um importante consolidador da identidade.

Dentre os itens selecionados, os melhor avaliados foram **Grandes parceiros e patrocinadores** (média de 8,83), **Linha de produtos quanti-quali** (8,45) e **Ótimas negociações jogadores** (8,24). Em termos de parceiros e patrocinadores, nos últimos dez anos, dentre as grandes empresas estão Energil C, FIAT, Siemens e Xerox.

A quantidade e qualidade da linha de produtos obtiveram uma ótima avaliação média de 8,45. Apesar disso, nos planos do clube está a ampliação da linha atual, de 400 produtos licenciados, para 800. Ante essa boa avaliação, seria interessante que o clube fizesse uma consulta à torcida ou uma reavaliação quanto à amplitude dessa expansão, para que não sejam licenciados produtos em excesso.

Por ser o Cruzeiro reconhecido notadamente como um clube com excelente negociação de jogadores, a boa avaliação desse item era esperada.

Relativamente aos símbolos, dentre os respondentes da pesquisa, foram avaliados como os três mais adequados, o centro de treinamento, o escudo e, dividindo a terceira colocação, a sede administrativa e a mascote do clube: o Raposão. Na visão do clube, são apresentados como símbolos a mascote e o escudo. Assim como para o Atlético Paranaense, é importante que os clubes conheçam o valor de sua estrutura junto a seus torcedores, para melhor explorá-la enquanto símbolo.

#### 4.5.1 Resumo sobre a associação entre alinhamento da(s) identidade(s) e da imagem

Segundo análise dos alinhamentos das identidades entre os clubes, elas se classificariam da seguinte forma, e do maior para o menor alinhamento: Clube Atlético Paranaense, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro.

Já em termos de imagem, da mais unívoca para a menos, de acordo com a parte de escala semântica da pesquisa realizada, a classificação seria: Cruzeiro Esporte Clube, Clube Atlético Paranaense e Clube Atlético Mineiro. A imagem geral média ( $m_{ima}$ ), resultante dos elementos que a compõem (cognitivos, afetivos, funcionais e simbólicos), classificaria os três clubes na mesma ordem de alinhamento entre as identidades, a saber: Clube Atlético Paranaense ( $m_{ima}$  de 8,73), Cruzeiro Esporte Clube (8,02) e Clube Atlético Mineiro (7,64).

A classificação da escala semântica incluiu categorias como **Passional versus Racional** e **Raça versus Técnica**, que explicam, em parte, o fato de o Cruzeiro Esporte Clube haver apresentado um maior nivelamento entre os respondentes que o Clube Atlético Paranaense, o qual, de certo modo, deu início a uma nova fase na história do clube há cerca de dez anos.

O quadro 6 apresenta os clubes do estudo de casos classificados em termos de alinhamento entre identidades e da imagem geral mensurada através das escalas tipo Likert e semântica.

Classificação	Alinhamento entre identidades	Imagem geral – escala tipo Likert	Imagem – escala semântica
1º	Clube Atlético Paranaense	Clube Atlético Paranaense	Cruzeiro Esporte Clube
2º	Cruzeiro Esporte Clube	Cruzeiro Esporte Clube	Clube Atlético Paranaense
3º	Clube Atlético Mineiro	Clube Atlético Mineiro	Clube Atlético Mineiro

Quadro 6 - Classificação dos clubes segundo alinhamento identidade e escalas Likert e semântica para imagem  
Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

A imagem média por clube corrobora a classificação por alinhamento entre as identidades, o que permite concluir que, para os clubes de futebol pertencentes ao estudo de casos múltiplos, um maior alinhamento entre as identidades dos clubes está associado a uma imagem menos dispersa junto a sua torcida.



## 5 CONCLUSÕES

A partir do mapeamento dos elementos da imagem, da imagem como um todo e do envolvimento, para os torcedores dos clubes de futebol presentes neste estudo de casos múltiplos, assim como das identidades, o estudo procurou responder a duas questões formuladas.

A análise relativa à primeira pergunta sobre identificação das relações entre os construtos envolvimento e imagem encontrou como resposta a existência de associação significativa (positiva e forte) entre o nível de envolvimento do torcedor e a avaliação da imagem do seu clube de coração.

Correlações positivas e altamente significativas ( $p$ -valor  $< 0,001$ ) entre os construtos envolvimento e imagem foram encontradas para os três clubes: Cruzeiro Esporte Clube (0,731), Clube Atlético Mineiro (0,647) e Clube Atlético Paranaense (0,548). Considerando as relações entre o envolvimento e cada um dos elementos que compõem a imagem (cognitivos, afetivos, funcionais e simbólicos), todas as correlações encontradas foram superiores a 0,626 e altamente significativas ( $p$ -valor  $< 0,001$ ).

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que a busca por aumentar o nível de envolvimento dos torcedores por parte dos clubes pode implicar melhorias quanto à avaliação da imagem como um todo ou de seus elementos. Uma vez que a imagem é considerada de grande importância por representar o ponto de origem da atitude, sobre a qual se pauta o comportamento do indivíduo em relação ao objeto, as constatações do estudo sobre a correlação entre esses construtos apresentam relevância em termos gerenciais para os clubes.

A segunda questão, referente à associação entre os construtos identidade e imagem, revelou, para os casos estudados, imagens mais bem definidas e positivas junto aos torcedores quanto maior o alinhamento entre as identidades dos clubes.

Tais resultados reforçam a importância da gestão da(s) identidade(s) corporativa(s) e da imagem que o clube mantém junto a cada grupo de *stakeholders*. Cabe ressaltar que uma identidade, dentro do possível, gerenciada, é um elemento fundamental para a busca de uma imagem favorável juntos aos vários públicos com os quais a organização se relaciona. Steidl e Emery<sup>16</sup> defendem a necessidade da criação de programas de identidade organizacional para analisar e confrontar a identidade e a imagem das organizações, o que corrobora a importância do conhecimento dos construtos e de sua associação.

→ **Considerações sobre identidade(s)**

Segundo Abratt e Shee (1989), assim como Bernstein (1984), todas as organizações têm uma identidade corporativa. Algumas buscam gerenciar ativamente suas identidades, enquanto outras menos, confundem suas audiências, subaproveitam seus mercados e inadvertidamente contribuem para a formação de reputações negativas (FILL, 1995). No estudo de casos em questão, percebe-se esse gerenciamento ativo por parte do Clube Atlético Paranaense e, por parte do Cruzeiro Esporte Clube, em fase de consolidação. Já para o Clube Atlético Mineiro, a identidade ainda é um construto a ser mapeado para melhor comunicação e relacionamento com seus *stakeholders*. Um reflexo desse não gerenciamento, por atual desconhecimento da(s) identidade(s), é a confusão de sua audiência, no caso sua torcida, que, segundo o estudo, apresenta uma imagem bem dispersa acerca do Clube Atlético Mineiro, diferentemente dos demais torcedores respondentes.

O papel do gerenciamento, dada a mutabilidade do ambiente, para Gioia, Schultz e Corley (2000), não mais é o da preservação de uma identidade fixa, imutável e, sim, o do desenvolvimento e manutenção da habilidade de gerenciar uma flexibilidade para manter sua consistência ao longo do tempo, na medida em que as imagens sofrem alterações. Além disso,

---

<sup>16</sup> STEIDL, P. e EMERY, G. **Corporate image and identity strategies**: designing the corporate future. Warriewood: Business and Professional Publishing, 1997.

a partir da imagem diagnosticada junto a um determinado grupo de *stakeholders*, pode-se optar por reforçar certas características que, espontaneamente, sejam valorizadas, ou, por outro lado, trabalhar para modificar uma determinada percepção prejudicial à imagem como um todo.

O estudo revelou, por exemplo, que, dentre os símbolos mais bem avaliados para o Cruzeiro e o Atlético Paranaense, estão seus centros de treinamento. Ambos os clubes valorizam bastante em seus discursos a estrutura que ostentam, mas, oficialmente, não consideram estes patrimônios como símbolos. Se estes o são perante seus torcedores, alçá-los oficialmente a esta categoria pode trazer maior visibilidade para o clube perante a indústria do futebol, em suas mais diversas instâncias.

#### → **Considerações acerca de imagem**

A imagem apresenta-se como muito importante em função de representar o ponto de origem da atitude, sobre a qual se pauta o comportamento do indivíduo em relação ao objeto. Apesar da apresentação de definições várias de imagem, a literatura, no geral, transmite a idéia do conceito como uma impressão subjetiva gravada na mente por meio de experiências e sensações, não vinculada diretamente a uma experiência atual. Os casos estudados, de certa forma, corroboram essa idéia, na medida em que os três clubes, apesar de não vivenciarem um excelente momento em termos de resultado em campo no ano de 2006 (o Clube Atlético Mineiro foi campeão da segunda divisão do campeonato brasileiro, o Clube Atlético Paranaense ficou em 13º lugar do campeonato brasileiro da série A, e o Cruzeiro Esporte Clube, foi campeão estadual e alcançou a décima colocação do campeonato brasileiro), apresentaram médias elevadas relativas à imagem geral.

A imagem pode também ser utilizada para identificar oportunidades lucrativas de parcerias, patrocínios, na medida em que as empresas necessitam buscar alinhamento, por

meio de um ou mais de seus produtos, entre dimensões de suas imagens. No estudo, o Cruzeiro Esporte Clube foi caracterizado como **Racional** por seus torcedores (média de 7,07), enquanto o Clube Atlético Mineiro foi avaliado como **Passional** (3,31 como valor médio). Esse aspecto racional, destacado na imagem do Cruzeiro, parece estar bastante alinhado, por exemplo, à imagem de sua atual patrocinadora, a multinacional Xerox.

Um outro ponto de destaque em termos de imagem refere-se à possibilidade de impacto da imagem formada por um determinado grupo de *stakeholders* poder ser afetada. Segundo Dowling (1993), por intenções e influências de uma ampla gama de atores, incluindo membros de outros grupos. Apesar de e, por isso, as organizações devem buscar definir de modo claro e o mais alinhado possível suas identidades, a fim de construir e consolidar a imagem pretendida junto a cada grupo de *stakeholders*, para minimizar as influências de outros atores.

Em termos práticos, o conhecimento de diversos indicadores relativos à imagem permite aos clubes (organizações, de um modo geral) eleger de modo mais objetivo o tipo de mensagem a ser adotado em cada situação, com vistas ao impacto que pretende causar sobre aquele item ou elemento componente da imagem, para explorar o mais efetivamente possível seu relacionamento com cada grupo de *stakeholders*.

#### → **Considerações sobre envolvimento**

O envolvimento, para Sheth, Mittal e Newman (2001), pode ser definido como a relevância de um objeto (organização, produto, marca etc) percebida por um indivíduo com base em suas necessidades, interesses e valores, ou seja, o grau de importância atribuído a um objeto por um consumidor. O grau de envolvimento pode ser visualizado como um *continuum* que vai da absoluta falta de interesse, representando o baixo envolvimento, ao extremo da obsessão (no caso do futebol, denominada fanatismo). Neste estudo, os

envolvimentos médios, por clube, em uma escala de 1 a 10 foram 6,21 (Clube Atlético Mineiro), 6,65 (Clube Atlético Paranaense) e 5,34 (Cruzeiro Esporte Clube). Vê-se que o respondente médio, em geral, apresenta um envolvimento próximo ao mediano, o que, para o conceito da indústria do futebol enquanto parte do universo do entretenimento, é razoável.

No campo da publicidade, o envolvimento é manipulado a fim de dotar um anúncio de maior apelo para que o receptor seja pessoalmente afetado e motivado a responder. Para os clubes estudados, o construto apresentou maior correlação com os elementos afetivos e funcionais da imagem, um indicativo de onde poderiam emergir os itens a serem utilizados nas campanhas.

Ante o revisito teoricamente e diagnosticado por meio do estudo de casos e, na medida em que a identificação pode prover importantes *insights* quanto à disposição dos indivíduos em apoiar, por meio de seus relacionamentos com a organização (e outros *stakeholders*), a inclusão do construto identificação, além do envolvimento, no modelo, para estudo das relações entre esses e a imagem, pode contribuir acadêmica e gerencialmente para o anterior desenvolvimento.

#### → **Considerações acerca de identidade *versus* imagem**

A identidade de uma organização, para Machado (2001), é formada, dentre outros fatores, pelo modo como age, expande, comunica e operacionaliza funções. Nesse sentido, é importante que os clubes, no caso, busquem definir suas identidades, o mais alinhadamente possível, para que elas possam ser corroboradas e refletidas em todas as suas ações, desde produtos e serviços até a estrutura.

De acordo com a matriz de ajuste da imagem e da identidade elaborada por Machado (2001), quadro 4, o Clube Atlético Mineiro apresenta uma identidade não consistente e uma imagem positiva no geral, podendo ser classificada como desejada na matriz. A estratégia

indicada para essa interseção é o alinhamento de componentes da identidade enquanto mantém a imagem. O Atlético Paranaense e o Cruzeiro, por sua vez, apresentam identidade consistente e imagem desejada. A estratégia sugerida, no caso, é a manutenção da imagem e da identidade.

O delineamento das estratégias para ação conforme interseção entre identidade e imagem é apresentado por Machado (2001) de forma bastante geral, além de os construtos serem classificados de modo dicotômico, o que restringe muito a análise de sua associação. Tanto o Clube Atlético Paranaense quanto o Cruzeiro Esporte Clube, por exemplo, possuem elementos de suas imagens a serem ajustados, que, em uma análise da imagem, assim como da identidade, como se fossem *caixas pretas*, passariam despercebidos.

#### → **Limitações da pesquisa**

Como todo processo de pesquisa científica, o estudo apresenta algumas limitações, dentre as quais, algumas inerentes ao tema, outras às fontes de dados, bem como modelos, escalas e métodos utilizados:

1. *Inerentes ao tema.* Apesar de imagem ser um construto estudado há décadas, foi explorado notadamente sob uma perspectiva qualitativa. Para o envolvimento, assim como para a imagem, relativamente ao tema de pesquisa eleito, considerou-se como melhor alternativa desenvolver a escala ao invés de adaptar as escalas encontradas, bastante focadas em produtos e em processos de tomada de decisão mais racionais. As escalas, para ambos os construtos, foram desenvolvidas para o estudo, e, portanto, utilizadas pela primeira vez. Outros estudos, por esse motivo, são necessários para a identificação de melhores indicadores para a formação dos construtos envolvimento e imagem, sobretudo adequados à realidade dos clubes de futebol.

2. *Fontes de dados.* Os dados da pesquisa, tanto do vértice quantitativo (proveniente dos torcedores respondentes) quanto do vértice qualitativo (oriundos dos profissionais de *marketing* dos clubes) refletem percepções. Cabe destacar o fato de, entre as entrevistas, em dois clubes (Atlético Mineiro e o Paranaense) haver sido entrevistado o gestor do *marketing* e, no caso do Cruzeiro, em função do diretor de *marketing* não apresentar disponibilidade de agenda, o interlocutor ser seu assessor.

Há que se considerar a importância de estudos que utilizem perspectivas mais objetivas e abrangentes, envolvendo para a identidade uma ampla gama de funcionários de diversos níveis hierárquicos no clube (desde a diretoria até bilheteiros e jogadores) e, para mapear a imagem corporativa do clube, incluir, além de torcedores, outros integrantes da estrutura da indústria do futebol (imprensa, órgãos regulamentadores, parceiros etc).

Vale ressaltar que, apesar do cuidado para que o processo de amostragem, para o vértice quantitativo, se aproximasse de um processo probabilístico, não se pode considerar a amostra como tal.

3. *Modelo e escalas utilizadas.* Por mais que as informações geradas a partir dos dados da pesquisa apresentem significâncias estatísticas e gerenciais, estes foram coletados a partir de modelo adaptado de teoria existente e suas escalas criadas com base em um grupo de foco realizado. É necessário, desse modo, o desenvolvimento de novos estudos para o fortalecimento da base teórica sobre o relacionamento entre os construtos envolvimento e imagem.

4. *Métodos utilizados.* A utilização de métodos de natureza distintas para compreensão, notadamente da associação entre imagem e identidade(s), por analisar informações quantitativas relativas à imagem e qualitativas referentes ao construto identidade, envolve uma análise iterativa, construída ao longo do processo.

Por se tratar de um estudo de casos, cabe destacar a impossibilidade de generalização, característica inerente ao método.

→ **Sugestões para futuras pesquisas**

Como salientado por Bernstein (1984) e Topalian (1984) dentre outros, a formação das imagens corporativas dá-se no encontro das características da organização e do resultado líquido da interação entre as experiências, crenças, sentimentos e impressões que cada *stakeholder* tem sobre a organização. Nesse sentido, sugere-se pesquisar o alinhamento entre as imagens percebidas por diversos grupos de *stakeholders* (no caso do futebol, torcedores, imprensa, patrocinadores, confederações, lojistas etc).

Outra sugestão é de que o estudo seja aplicado, com os ajustes necessários (por exemplo, via *desk research* e grupos de foco), para avaliar a relação entre os construtos envolvimento e imagem para organizações de setores diversos.

A aplicação do questionário criado para outros clubes de futebol, nacionais e internacionais, apresenta-se como importante para validação do instrumento de pesquisa. Para tal, é sugerida a realização de um ou mais grupos de foco para refinar o instrumento, reforçando a sugestão da exclusão dos itens **Clube razões viver** e **Interesse política clube**, que não apresentaram consistência em relação à escala sobre elementos afetivos, ou que estes sejam considerados na escala envolvimento.

Outra proposição de reavaliação relativa às escalas é do item pertencente à escala de elementos cognitivos, sobre a **Realização de um bom trabalho com esportes especializados** por parte do clube, por, apesar de ser uma possibilidade de diversificação de unidades de negócio, não ser, em princípio, objeto-fim dessas organizações. Uma outra idéia, surgida da consideração do Atlético Paranaense das cores do clube como símbolo é avaliar, através de grupo de foco, a inclusão dessas na escala de elementos simbólicos.



Em relação a essa sugestão, verificar quais indicadores poderiam ser incluídos ou excluídos para alcançar parcimônia e aumentar o poder de explicação do modelo.

Em função do papel e da importância da mídia, como um importante elo na estrutura da indústria do futebol e, em termos de influência quanto à comunicação relativa aos clubes, propõe-se a realização de um estudo voltado para o levantamento da imagem que os principais órgãos de comunicação e imprensa têm acerca dos clubes de futebol no Brasil e no mundo.

Para o estudo, no grupo de foco, foram levantados indicadores para o construto envolvimento, de modo geral. Sugere-se aprimorar a escala em futuros estudos, utilizando, por exemplo, a diferenciação de envolvimento em tipos, como a proposta por Zaichkowsky (1994), em envolvimento afetivo e cognitivo.

Em busca de uma confrontação mais objetiva entre os construtos imagem e identidade, é proposto o desenvolvimento de uma escala para mensuração do alinhamento entre as identidades da organização.

A partir do presente estudo, indica-se também a adaptação do instrumento de pesquisa para aplicação a outros esportes. No caso do Brasil, mais especificamente, o vôlei, reconhecido por uma gestão mais profissional que o futebol, seria um objeto de estudo interessante especialmente em termos de alinhamento entre as identidades e a imagem.

Foram apresentadas algumas sugestões mais relacionadas ao estudo desenvolvido, porém, devido ao fato de a administração aplicada à área de esportes, notadamente em termos acadêmicos, encontrar-se em um estágio inicial, trabalhos, não apenas de *marketing*, como das demais subáreas da administração são importantes para melhor compreensão do objeto.

#### → **Contribuições acadêmicas e gerenciais**

A elaboração de uma dissertação, no campo da administração, clama por contribuições nos âmbitos acadêmico e gerencial. O presente estudo, em termos acadêmicos, contribui

notadamente pelo desenvolvimento de um instrumento de pesquisa e escalas inéditas para mensuração dos construtos envolvimento e imagem. Quanto a esta, vale ressaltar que foi encontrada apenas uma escala e para avaliação da imagem de países.

Uma segunda contribuição acadêmica a ser destacada refere-se à aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso à área esportiva, geralmente contemplada em estudos acadêmicos no campo das ciências biológicas, pouco abordada em estudos científicos pelas disciplinas da administração.

Por sua vez, em termos gerenciais, o estudo contribui pelo diagnóstico de correlação positiva entre os construtos envolvimento e imagem, assim como pela análise das correlações entre o envolvimento e os elementos formadores da imagem (cognitivos, afetivos, funcionais, simbólicos) e destes entre si, que identifica indicadores e elementos a serem trabalhados, em função do resultado pretendido pelo clube.

Além disso, para os casos estudados, corroborou-se o mapeado no referencial teórico, de que um maior alinhamento entre as identidades da organização reflete uma imagem mais unívoca junto aos receptores, o que reforça a importância do autoconhecimento por parte da organização, além de um planejamento, assim como da compreensão de como é vista (percebida) por cada um dos grupos de *stakeholders*, para que os relacionamentos possam ser o mais efetivamente explorados.

O *marketing*, em síntese, se apresenta como elo entre uma administração estratégica, imperativa para uma gestão mais eficaz dos clubes esportivos, assim como de seu relacionamento com os *stakeholders*, notadamente com seus *torcedores-consumidores*. A gestão desse relacionamento, da imagem e da identidade, por meio de um *marketing* alinhado às demandas desses últimos e a um planejamento estratégico por parte das organizações esportivas, apresenta-se como questão de grande relevância e diferencial entre organizações bem-sucedidas ou não.

## REFERÊNCIAS

123 - Por trás dos 26 times, a disputa de nove marcas. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com.br/123.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

AAKER, D.A. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: The Free Press, 1991.

ABRATT, R.; SHEE, P.S.B. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, v.5, n.1, p.63-76, 1989.

ALVESSON, M. Organization: From substance to image? **Organization Studies**, v.11, n.3, p.373-394, 1990.

AMCHAM. Disponível em: < <http://www.amcham.com.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2005.

ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. **A estatística aplicada à administração e economia**. Ed. Pioneira, 2002.

ANTAKI, C.; WIDDICOMBE, S. **Identities in talk**. London: Sage Publications, 1998.

ARONS, L. Does television viewing influence store image and shopping frequency? **Journal of Retailing**, v.37, n.1, p.1-13, 1961.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organizational. **Academy of Management Review**, n.14, p.20-39, 1989.

BALMER, J.M.T. Corporate branding and connoisseurship. **Journal of General Management**, v.21, n.1, p.24-46, 1995.

BALMER, J.M.T.; SOENEN, G. Operationalising the concept of corporate identity: articulating the corporate identity mix and the corporate identity management mix. University of Strathclyde: **Department of Marketing Working Paper Series**, v.97, n.8, 1997.

BALMER, J.M.T. Corporate Identity and advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, v.4, p.963-996, 1998.

BALMER, J.M.T.; SOENEN, G.B. The Acid Test of Corporate Identity Management. **Journal of Marketing Management**, n.15, p.69-92, 1999.

BALMER, J.M.T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. **European Journal of Marketing**, v.35, n.3/4, p.248-91, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v.32, n.2, p.94-104, winter 1991.

BERENS, G.A.J.M. **Corporate branding: the development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions**. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.

BERGER, P. I., LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

BERNSTEIN, D. **Company image and reality**. Eastbourne: Reinhart and Wiston, 1984.

BLOCH, P.H. An exploration into the scaling of consumers involvement with a product class. **Advances in Consumer Research**, v.8, p.61-5, 2001.

BOULDING, K.E. **The image**. London: The University of Michigan Press, 1956.

BORDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRASIL, Ministério do Esporte. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2005.

BROMLEY, D.B. Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v.3, p.240-52, 2000.

BROWN, A. Narcissism, identity and legitimacy. **Academy of Management**, n.22, p.643-686, 1997.

BROWN, A.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **The Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.102-18, 2000.

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

CARTA CAPITAL - O preço da Copa: a pretensão brasileira de sediar eventos esportivos mundiais é válida. Mas o histórico de corrupção e má gestão não inspira confiança alguma. Disponível em: <[http://www.cartacapital.com.br/index.php?funcao=exibirMateria&id\\_materia=5456](http://www.cartacapital.com.br/index.php?funcao=exibirMateria&id_materia=5456)>. Acesso em: 11 nov. 2006.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COELHO, L.A.L. Tal objeto tal dono. In: **Identidades: recortes multi e interdisciplinares**. LOPES, Luiz Paulo M. & BASTOS, Liliana C. (orgs). Campinas: CNPQ / Mercado das Letras, 2002.

COPI, I.M.; COHEN, C. **Introduction to logic**. 8<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan, 1990.

COSTA, L. P. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. 1 ed. Rio de Janeiro: Shape Editora e Promoções Ltda, 2005.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO - Disponível em: <<http://www.atletico.com.br>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE - Disponível em: <<http://www.atleticopr.com.br>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - Disponível em: <<http://www.cruzeiro.com.br>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; ROCHBERG-HALTON, E. **The meaning of things: domestic symbols and the self.** Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

DA MATTA, R. Antropologia do óbvio: notas em torno do significado social do futebol brasileiro. **Dossiê Futebol**, São Paulo, Revista USP, jun / jul / ago 1994.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DELLOITTE Touch Tohmatsu. Executive Report – The magazine for the Tourism, Hospitality and Leisure Industry. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D55429,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D55429,00.html)>. Acesso em: 14 nov. 2005.

DIAMOND, M.A. **The unconscious life of organizations: interpreting organizational identity.** Westport: Quorum Books, 1993.

DINIZ, E.; CESAR, L. A dinâmica da indústria do futebol. Disponível em: <<http://cev.ucb.br/qq/gilson/adinfut.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2005.

DOWLING, G.R. Developing your company image in a corporate asset. **Long Range Planning**, v.26, n.2, p.101-9, 1993.

DRAPER, Peter. Marketing brands to fans. **Brand Strategy**, ago 2002.

DUBAR, C. **La socialisation: construction des identités sociaux et professionnelles.** 2.ed. Paris: Armand Colin, 1996.

DUTTON, J.E. & DUKERICH, J.M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p.517-554, 1991.

DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identifications. **Administrative Science Quarterly**, n.259, 1994.

EKELUND, P. A rentabilidade das associações de times de futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. In: I CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES. 1998. **Texto apresentado no congresso.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ERIKSON, E. **Identity, youth and crisis.** New York: W.W. Norton & Company, p.17-21, 1968.

\_\_\_\_\_. **Identity and the life cycle.** New York: W.W. Norton & Company, 1980.

ETCHNER, C.M.; RITCHIE, J.R.B. The measurement of destination image: an empirical assessment. **Journal of Travel Research**, v. 31, n.4, p.3-13, 1993.

FANÁTICOS POR FUTEBOL - Cruzeiro recebe mais de 2 milhões da Puma: uniforme celeste será vendido em todo o mundo - Leandro Augusto Silveira - 27/01/06 - [http://www.fanaticosporfutebol.com.br/time/noticia.asp?cod1\\_cod=47813&cod1\\_area=77&cod1\\_tipo=3](http://www.fanaticosporfutebol.com.br/time/noticia.asp?cod1_cod=47813&cod1_area=77&cod1_tipo=3) - Acesso em: 11 nov. 2006.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FIFA. Fédération Internationale de Football Association. Disponível em: <<http://www.fifa.com>>. Acesso em: 14 nov. 2005.

FILL, C. **Marketing communications: frameworks, theories and applications**. London: Prentice Hall, 1995.

FISHER, R.J.; WAKEFIELD, K. Factors leading to group identification: a field study of winners and losers. **Psychology & Marketing**, v. 15, n.1, p.23-40, jan.1998.

FOLHA ONLINE - Especial 2006 - Campeonato Brasileiro - Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2006/campeonatobrasileiro/>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

FURACAO.COM - Disponível em: <<http://www.furacao.com/>> - Acesso em: 11 nov. 2006.

FUTMG - O blog do futebol de Minas: - Xerox na camisa cruzeirense - 20/10/06 - Disponível em: <[http://futmg.blogspot.com/2006\\_10\\_01\\_archive.html](http://futmg.blogspot.com/2006_10_01_archive.html)> Acesso em: 11 nov. 2006.

GARDNER, B.B.E.; LEVY, S.J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, v.33, p.33-9, mar. / apr. 1955.

GAZETA ESPORTIVA.NET - Disponível em: <<http://enquete.gazetaesportiva.net/reportagem/futebol/>> . Acesso em: 11 nov. 2006.

GIOIA, D. From individual to organizational identity. In. WHETTEN, D. & GODFREY, P. **Identity in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

\_\_\_\_\_.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptative instability. **The Academy of Management Review**, n.25, 1, p.63-81, 2000.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAY, E.R.; SMELTZER, L.R. SRM forum: corporate image - an integral part of strategy. **Sloan Management Review**, v.26, n.4, p.73-8, 1985.

GURGEL, A. Riquezas e misérias de uma paixão nacional. **Desafios do desenvolvimento**, n.24, p.24-31, jul. 2006.

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald C.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n.5, p.356-65, 1997.

\_\_\_\_\_. Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, M.J.; HAVILAND, J. M.; DAVIDSON, R. B.; RUETSCH, C.; GEBELT, J. L.; LANCELOT, C. The place of emotion in identity. **Journal of Research on Adolescence**, n.4, p.503-18, 1994.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relation**. New York: Wiley, 1958.

HOWARD, J.A. Social psychology of identities. **Annual Review of Sociology**, n.26, p.367-93, 2000.

IASBECK, L. C. A. A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e cultura das organizações. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 121-36, jul./dez, 1999.

IND, N. **The Corporate Image**. London: Kogan Page, 1992.

JAIN, A.K.; ETGAR, M. Measuring store image through multidimensional scalling of free responses data. **Journal of Retailing**, v.52, n.2, p.23-32, 1976.

JOHNSON, M.; ZINKHAN, G.M. Defining and Measuring Company Image. **Developments in Marketing Science**, n.13, p. 346-50, 1990.

KAHN, C.H. **The art and thought of Heraclitus**: an edition of the fragments with translation and commentary. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

KAPFERER, J.N. Strategic **Brand Management**: creating and sustaining brand equity long term. 2 ed. London: Kogan Page Limited, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed . Trad: Vera Whatley. Rev.tec.: Roberto Meireles Pinheiro. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, P.; LEVY, S.J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, 1969.

KOTLER, P.; MINDAK, W. Marketing and Public Relations. **Journal of Marketing**, v.42, n.4, 1978.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

LANCENET:// O campeão da Rede – matéria: Galo estuda patrocínio da Petrobrás: Timemania deve influenciar nos patrocínios do Galo – Disponível em:

<<http://www.lancenet.com.br/clubes/ATL/noticias/06-11-13/4442.stm>> - Acesso em: 11 nov. 2006.

LARÇON, J.P.; REITER, R. **Structures de pouvoir et identité de l'entreprise**. Paris: Nathan, 1979.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

LEVER, Janet. **A loucura do futebol**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

LINDQUIST, J.D. Meaning of image. **Journal of Retailing**, v.50, n.4, p.29-38, Winter 1974.

MACHADO, A. M. C. **Identidade, imagem e reputação do Centro Superior de Vila Velha, na perspectiva dos alunos de graduação do Curso de Ciências Econômicas**. 2001. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

MACHADO, H. I., HOERNER JÚNIOR, V. **História do Clube Atlético Paranaense: a paixão de um povo**. Curitiba: Editora dos Autores, 1994.

MAEL, F.; ASHFORTH, B.E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of identification. **Journal of Organizational Behavior**, n. 13. p.103-23, 1992.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n.5, 1997, p. 396-409.

MARTINEAU, P. Sharper focus for the corporate image. **Harvard Business Review**, p.49-58, 1958.

MARTINS, J.R.; BLECHER, N. **O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global**. São Paulo: Negócio, 1997.

MATTAR, F.J. **Pesquisa de marketing**. Ed.comp. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MERLEAU-PONTY, M. **Phenomenology of perception**. London: Routledge, Kegan, 1962.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Editora Atlas, 1996.



MOURA, A.C. **Validação do modelo de satisfação ACSI modificado**: um exame empírico com equações estruturais. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

MOWEN, J.C.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MSI. Marketing Science Institute. Disponível em: <<http://www.msi.org>>. Acesso em: 06 fev. 2006.

MURAD, M. **Dos pés à cabeça**: elementos básicos da sociologia do futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

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

OLINS, W. Corporate Identity: the myth and the reality. **Advertising**, n.60, p.16-25, 1979.

OSGOOD, C.E., SUCI, G.J., TANNENBAUM, P.H. **The measurement of meaning**. Urbana: University of Illinois Press, 1957.

OXENFELDT, A.R. Developing a favorable price-quality image. **Journal of Retailing**, v.50, n.4, p.8-14, 1974.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage, 1990.

PERRY, J.L.; KRAEMER, K.L. Institutional requirements for academic research in public administration . **Public Administration Review**, v.49, n.1, p. 9-16, 1986.

PETTY, R. E., CACIOPPO, J. T., SCHUMANN, D. Central and peripheral routes of advertising effectiveness: the moderating role of involvement. **Journal of Consumer Research**, v. 160, p.135-46, sep. 1983.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PLACAR - Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/novo/includes/clubes/>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

PLATÃO. Banquete. In: **Diálogos**. Porto Alegre: Editora Globo, 1962..

PRATT, M.G.; FOREMAN, P.O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **The Academy of Management Review**, v.25, 1, p.18-42, 2000.

PRILUCK, R.; TILL, B. D. The role of contingency awareness, involvement, and need for cognition in attitude formation. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.32, n.3, p.329-44, 2004.

REIS, M. do C. S. **Imagem corporativa: produção, gênese e consumo.** 1991. 144 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

RICOEUR, P. **Time and narrative.** Chicago: The University of Chicago Press, 1984.

ROSSI, C.A.; SLONGO, L.A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: XXI ENANPAD, 1997. Anais Eletrônicos, 1997. CD ROM.

RSSSF BRASIL - Rec. Sport. Soccer Statistics Foundation Brazil. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/esporte/rsssfbrazil/miscellaneous/torcidas.htm>>. Acesso em: 23 jan. 2006.

RUST, R.T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K.N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SAINSAIEU, R. **Identité au travail les effets culturels de l'organisation.** Paris: Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.

SCHMITT, B.H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores.** Trad.: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCOTT, S.; LANE, V. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.43-62, 2000.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.M.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

SITE MÁQUINA DO ESPORTE - Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/>. Acesso em: 11 nov. 2006.

SLACK, T. **Understanding sport organizations: the application of organization theory.** United States: Human Kinetics, 1991.

SOMOGGI, A. **Futebol brasileiro: um produto movido pela paixão.** Disponível em: <<http://www.sportsmagazine.com.br/11futebolBrasil.htm>>. Acesso em: 26 ago. 2005.

TAJFEL, H. **Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations.** London: Academic Press, 1978.

TAVARES, M.C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Editora Harbra, 1998.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: I CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE

ESPORTES. 1998. **Texto apresentado no congresso**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TOPALIAN, A. Corporate identity: beyond the visual overstatements. **International Journal of Advertising**, v.25, p.61-4, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: 1987.

UMBRO – Disponível em: < <http://www.umbro.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

VAN RIEL, C.B.M. **Principles of corporate communication**. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

WHITEHEAD, A.N.; RUSSEL, B. **Principia mathematica**. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1927.

WITTER, J.S. **O que é futebol**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996.

WOOLEY, T. Self identity: the neglected resource. In: **XIII SCOS – STANDING CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL SYMBOLISM**. 1995. Turku. **Paper apresentado na conferência**. Turku: SCOS, 1995.

YAHOO! ESPORTES – Disponível em: <<http://br.esportes.yahoo.com/061113/4/1b181.html>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

YIN, R.K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAICHKOWSKY, J. L. Measuring the involvement construct. **Journal of Consumer Research**, v.12, issue 3, p.341-52. Dec 1985.

\_\_\_\_\_. Conceptualizing involvement. **Journal of Advertising**, v.15, issue 2, p.4-15, 1986.

\_\_\_\_\_. The personal involvement inventory: reduction, revision and application to advertising. **Journal of Advertising**, v.23, p.59-70, 1994.

## APÊNDICE A – Roteiro utilizado no grupo de foco para elaboração do questionário

### Roteiro aplicado ao grupo de foco

- Apresentação da pesquisa e dos objetivos
- Apresentação do moderador e do seu papel
- Orientações aos participantes:
  - O grupo deve responder com substância;
  - Não existem respostas certas ou erradas (opinião do grupo);
  - É importante ser objetivo. Falar livremente, respeitando, porém, a fala de cada um;
  - A entrevista está sendo gravada para efeitos de transcrição. O sigilo será garantido.
- Conceitos: Imagem, elementos da imagem: cognitivos, simbólicos, emocionais / afetivos, funcionais, envolvimento.
- Identificação dos participantes: nome, idade, torcedor de que clube de futebol, desde quando?
  1. Para vocês, o que é imagem?
  2. Pensando em clubes de futebol, de um modo geral, que imagem / imagens lhe(s) vem / vêm à cabeça?
  3. Quando eu digo o nome do seu CLUBE DE FUTEBOL de coração, qual a primeira coisa que lhe vêm à cabeça?
  4. Que outras idéias lhe vêm à mente sobre seu CLUBE DE FUTEBOL de coração?
  5. Como você descreve seu CLUBE DE FUTEBOL de coração? Qual sua avaliação sobre ele? Quais suas impressões, atitudes e percepções em relação a seu clube de coração?
  6. Qual o significado do seu CLUBE DE FUTEBOL de coração para você? O que ele representa para você?
  7. Que sentimentos lhe vêm à cabeça quando digo seu CLUBE DE FUTEBOL de coração? E experiências?
  8. Que benefícios / utilidade o seu CLUBE DE FUTEBOL de coração traz para você?
  9. O quão envolvido você se considera com futebol? E com seu CLUBE DE FUTEBOL de coração? Que elementos você considera necessários para mensurar esse envolvimento?

## APÊNDICE B – Questionário utilizado no estudo (vértice quantitativo)

### Questionário sobre Imagem de Clubes de Futebol

  
Universidade Federal de Minas Gerais

  
Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração

Favor preencher o questionário de modo mais sincero e completo possível, pois isso, além de muito importante para a realização do estudo, também será para seu clube de coração. Dúvidas no preenchimento de alguma questão, podem enviar mensagem para o 9208-2829, com número do seu telefone, que entrarei em contato imediatamente, ou então adicionar o MSN ([pcouto78@hotmail.com](mailto:pcouto78@hotmail.com)). Os(as) interessados(as) em concorrer ao sorteio de duas camisas oficiais de seu clube, favor cadastrar seus dados ao fim do questionário (estes dados pessoais não serão divulgados, são única e exclusivamente para o sorteio). Desde já, meu muito obrigado pela colaboração!!!

Mestrado em Administração (ênfase em Mercadologia e Administração Estratégica)

**Dissertação: Marketing Futebol Clube**

Mestranda: Patrícia do Couto Nascimento Faria - Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

1 - Sexo:

Selecione

2 - Idade:

Selecione

3 - Estado civil:

Selecione

4 - Número de filho(s):

Selecione

5 - Grau de escolaridade:

Selecione

6 - Renda individual mensal:

Selecione

7 - Renda familiar mensal:

Selecione

8 - Moro em:

Selecione

9 - Clube de futebol de coração:

Selecione

Avaliar as seguintes afirmações, de **discordo totalmente** a **concordo totalmente**:

<b>Discordo totalmente</b>		←							→	<b>Concordo totalmente</b>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		



Avalie as seguintes afirmativas em relação a seu clube de futebol de coração, de **discordo totalmente** a **concordo totalmente**:

<b>Discordo totalmente</b>			←					→	<b>Concordo totalmente</b>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

**33 - É um clube de tradição / história.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**34 - É um clube vitorioso.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**35 - Possui grande expressão nacional.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**36 - É um clube de grande expressão internacional.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**37 - Possui uma administração confiável, de credibilidade.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**38 - Possui uma administração transparente.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**39 - Existe uma forte identificação dos jogadores e dirigente(s) com o clube.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**40 - Possui uma estrutura de treinamento (esportiva) de ponta.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**41 - Realiza um excelente trabalho com as categorias de base.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**42 - Está empenhado em possuir / possui um excelente estádio próprio.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**43 - Realiza um grande trabalho em esportes especializados (além do futebol de campo).**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**44 - Realiza ou é parceiro em ações de responsabilidade social.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**45 - Realiza ótimas negociações de jogadores.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**46 - Possui parceria(s) / patrocínio de grandes empresas.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**47 - Possui ótimos canais de relacionamento com a torcida.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**48 - Possui uma linha de produtos diversificada e de qualidade.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

Avalie, em relação a seu clube de futebol de coração, as afirmações seguintes, de **discordo totalmente** a **concordo totalmente**:

<b>Discordo totalmente</b>			←					→	<b>Concordo totalmente</b>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

**49 - Ser torcedor(a) do meu clube de coração me dá prazer.**

50 - Ser torcedor(a) do meu clube de coração me realiza.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

51 - Sinto-me feliz (alegre) por ser torcedor(a) do meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

52 - Resultado(s) favorável(is) do meu clube de coração me entusiasma(m).

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

53 - Sou apaixonado(a) por meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

54 - Meu clube de coração é uma das razões do meu viver.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

55 - Tenho orgulho de ser torcedor(a) do meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

56 - Desorganização e corrupção na administração do meu clube de coração NÃO me incomodam.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

57 - Sou muito satisfeito(a) por ser torcedor(a) do meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

58 - Tenho muito orgulho pela história do meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

59 - Sou muito orgulhoso(a) dos títulos conquistados por meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

60 - Fazer parte da torcida do meu clube de coração é motivo de muito orgulho para mim.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

61 - Recordar jogos decisivos e clássicos do meu clube de coração me emociona bastante.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

62 - As experiências de jogos lotados são emocionantes, independente de resultado positivo em campo.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

De discordo totalmente a concordo totalmente, avalie as afirmações seguintes, relativas a seu clube de futebol de coração:

<b>Discordo totalmente</b>			←					→	<b>Concordo totalmente</b>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

63 - Torcer, ir a jogos do meu clube de coração é uma grande diversão.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

64 - É um passatempo torcer, ir a jogos de meu clube favorito.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

65 - É uma forma de lazer torcer, ir a jogos do meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

66 - Vejo benefícios (utilidade) em ser torcedor(a) do meu clube de coração.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

67 - São muito importantes as alegrias proporcionadas pelas vitórias de meu clube favorito.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

68 - As derrotas também são importantes, pois permitem que eu prove meu amor por meu time.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

69 - Realizo-me através das vitórias (resultados favoráveis) do meu clube de coração.



**70 - Vivenciar a paixão e o orgulho por ser torcedor(a) do meu clube de coração me faz muito bem.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**71 - É essencial que meu clube de coração faça parte da minha vida.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**72 - Ir a jogos do meu clube de coração, para mim, é uma 'válvula de escape' para os problemas.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**73 - É muito especial todo o ritual para ir ao jogo do meu clube de coração, por menos importante ou decisiva que seja a partida.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**74 - Ir a jogos do meu clube de coração é importante / especial por ser um momento compartilhado com minha família e / ou amigos.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

**75 - É emocionante e motivadora a incerteza quanto aos resultados dos jogos.**

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

Avalie, em relação a seu clube de futebol de coração, cada um dos seguintes símbolos, de **totalmente inadequado** a **totalmente adequado**:

<b>Totalmente inadequado</b>			←					→	<b>Totalmente adequado</b>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

**76 - Hino**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**77 - Mascote**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**78 - Uniforme**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**79 - Centro de treinamento (CT)**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**80 - Sede administrativa**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**81 - Galeria de troféus**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**82 - Website**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**83 - Estádio próprio**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**84 - Dirigentes**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**85 - Torcida**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**86 - Ídolo(s)**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

**87 - Escudo**

Totalmente inadequado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente adequado

Localize seu clube de coração dentre os seguintes extremos (representados por qualificadores opostos).

88 - Perdedor(1) .....	Vencedor (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89 - Desorganizado (1) .....	Organizado (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90 - Tradicional, história (1).....	Moderno (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91 - Torcida de massa (1) .....	Torcida de 'elite' (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92 - Torcida apaixonada (1) .....	Torcida racional (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93 - Muito endividado (1) .....	Pouco endividado (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94 - Pouca expressão no país (1).....	Grande expressão nacional (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95 - Pouco expressivo internacionalmente(1) .....	Grande expressão no mundo (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96 - Time de raça (1) .....	Time de técnica (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97 - Pequeno (1) .....	Grande (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98 - Imagem negativa (1) .....	Imagem positiva (10)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Para concorrer a uma das 2 camisas oficiais de seu clube de coração, que serão sorteadas após o término da aplicação dos questionários, preencher ao menos seu primeiro nome, CPF (será válido apenas um questionário por número de CPF) e telefone e/ou e-mail de contato. M uma vez, muito obrigada! E boa sorte!</p>									
99 - Nome									
100 - CPF									
101 - Telefone									
102 - E-mail									
103 - Quero receber uma apresentação resumida com os resultados desta pesquisa através de e-mail.									
Selecione <input type="checkbox"/>									
<b>Enviar Questionário</b>									

→ Botões de seleção para as questões de 1 a 9:

1 – Sexo: {Feminino; Masculino}; 2 – Idade: de 7 a 80; 3 – Estado civil: {Solteiro(a); Casado(a); Divorciado(a) / Separado(a); Viúvo(a)}; 4 – Número de filhos: de 0 a 12; 5 – Grau de escolaridade: {Primeiro grau incompleto; Primeiro grau completo; Segundo grau incompleto; Segundo grau completo; Superior incompleto; Superior concluído; Pós-graduação incompleta; Pós-graduação concluída; Mestrado em curso; Mestrado concluído; Doutorado em curso; Doutorado concluído; Pós-doutorado em curso; Pós-doutorado concluído}; 6 – Renda individual mensal: {até R\$ 350,00; de R\$ 350,01 a R\$ 1.050,00; de R\$ 1.050,01 a R\$ 2.100,00; de R\$ 2.100,01 a R\$ 3.500,00; acima de R\$ 3.500,01}; 7 – Renda familiar mensal: {até R\$ 350,00; de R\$ 350,01 a R\$ 1.400,00; de R\$ 1.400,01 a R\$ 3.500,00; de R\$ 3.500,01 a R\$ 5.600,00; de R\$ 5.600,01 a R\$ 7.000,00; acima de R\$ 7.000,01}; 8 – Moro em: {Belo Horizonte; Interior de Minas Gerais; Curitiba; Interior do Paraná; Outro estado brasileiro; Fora do Brasil}; 9 – Clube de futebol de coração: {Clube Atlético Mineiro; Clube Atlético Paranaense; Cruzeiro Esporte Clube}.

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas junto a responsáveis pelo *marketing* dos clubes

- Para começar esse mapeamento das identidades do clube... São estabelecidas, de acordo com a teoria que estamos utilizando na dissertação, cinco identidades... a real, a comunicada, a concebida (ou não comunicada formalmente), a ideal e a desejada... A idéia é que, quanto mais alinhadas essas identidades estejam, mais una, mais concisa, seja a imagem na ponta da torcida, dos *stakeholders*, o que, provavelmente, reverta em melhores resultados mercadológicos pro clube... Os estudos de caso, os questionários, são pra buscar, na prática, se isso se verifica, ou não...
- Começamos pela identidade real: quais os principais valores sustentados pela direção e pelo *staff* do clube?
- Como esses valores que você citou se manifestam, principalmente, no dia-a-dia do clube?
- Como você avalia a quantidade, diversidade e qualidade dos produtos e serviços ofertados pelo clube? O licenciamento é interno ou terceirizado? Qual a importância disso?
- Vocês visualizam o planejamento, a realização e os resultados dos jogos enquanto um produto? Como tudo isso é trabalhado pelo *marketing*?
- Como você avalia o desempenho, notavelmente o mercadológico, do clube, nestes últimos 10 anos? E considerando os últimos cinco anos, mais especificamente, considera que foram mais produtivos que os 10 como um todo? Por quê?
- No Clube, o desempenho do clube é mensurado com base em que resultados ou fatores? Por exemplo, títulos conquistados, público presente, média de renda dos jogos, vendas, licenciamento de produtos, patrocínios, parcerias? É possível apontar um ou alguns resultados que sejam mais importantes, mais representativos, buscados pelo Clube?
- Existe uma preocupação, um cuidado, por parte do Clube, em contratar funcionários identificados com o clube, com sua filosofia? São torcedores do clube? No caso mais específico dos jogadores, existe por parte do clube uma orientação quanto à história do clube, quanto ao estilo, ao *jeitão* da torcida, pra que eles se comuniquem de uma forma melhor, mais adequada?
- Como você avalia, hoje, o posicionamento e a reputação do clube em relação aos principais *stakeholders*, por exemplo, em relação aos torcedores, em relação à mídia televisiva, a de rádio, impressa, tanto regional, nacional, internacional, CBF, as federações, os clubes adversários, os parceiros, às empresas parceiras, os patrocinadores, às torcidas organizadas, associações...
- Quanto ao estilo de liderança atual do clube, ele poderia ser caracterizado de que maneira, isto é, em relação aos dirigentes... autoritário, democrático, participativo? Em que isso atrapalha, ajuda, é adequado ou não à identidade que o clube deseja ou necessita no mercado?
- Se você pudesse resumir o clube hoje, em dez palavras, quais seriam? E a torcida, de um modo geral?
- Quanto à identidade comunicada, de que forma que você avalia a reputação do clube, hoje, junto aos vários *stakeholders*? O clube dispõe de instrumentos ou formas para mensurar essa reputação junto aos seus *stakeholders*? Quais seriam?
- As comunicações corporativas, tanto por parte da gestão, do marketing, em relação às comunicações internas no clube, elas são submetidas a algum padrão, pra estarem alinhadas à identidade que o clube traça, possui? Em caso de possuir, onde são notados esses cuidados?

- Em termos visuais, o clube procura transmitir sua identidade? Em caso afirmativo, de que forma?
- Agora em relação à identidade concebida, que seria a identidade que não é comunicada ‘formalmente’... De que modo o clube lida com a comunicação corporativa não controlada, por exemplo, com o discurso de empregados, rumor e comentários realizados sobre o clube, a organização, na mídia?
- Na sua visão, essa comunicação não controlada, apresenta grandes prejuízos? Quais seriam os principais, para os clubes de futebol? De que forma você acredita que os efeitos da comunicação não controlada, quando de repercussão negativa para o clube, poderiam ser minimizados?
- Pra chegar ao estabelecimento de uma identidade ideal, quais você listaria como as principais forças e as capacidades do clube, mesmo que não totalmente exploradas hoje?
- Quais você visualiza como as principais oportunidades de marketing pro clube?
- Qual seria o posicionamento corporativo ótimo? E os valores centrais e filosofia ótimos para o clube?
- Agora em relação aos produtos e serviços... Quais seriam as características e os desempenhos ótimos destes?
- Na sua opinião, qual seria uma estrutura organizacional ótima pro clube?
- E o comportamento corporativo ótimo, tanto da organização, quanto dos funcionários, qual seria?
- Pra você, qual seria a cobertura de mercado ideal?
- Quais seriam as dez palavras pra definir um clube ótimo, quais as qualidades deveria apresentar?
- Na sua visão, quais os principais desafios do ambiente, enfrentados pelo clube hoje, e a serem enfrentados num cenário de cinco, 10 anos?
- Pra finalizar, com relação à identidade desejada... Qual é a visão, em relação ao clube, sustentada por seus dirigentes, em relação ao futuro, aos rumos? E pelos gestores profissionais e conselheiros? Ela diverge, e em que medida, da visão de outros *stakeholders*, em especial o torcedor?
- O futebol no Brasil começa a dar seus primeiros passos rumo a uma profissionalização, a qual é imperativa para o desenvolvimento de um futebol ‘auto-sustentável’... Como você visualiza, no Clube, o impacto da questão política, nas atividades desenvolvidas pelo marketing, por exemplo?
- A grande receita do Clube, assim como da maior parte dos clubes brasileiros, ainda é a televisão? Como estão distribuídas hoje as principais fontes de receita do Clube? Qual seria uma divisão ideal, na sua visão?
- Sobre estádio próprio, no Sul, o Atlético Paranaense possui um percentual importante de suas receitas proveniente da bilheteria... Existe algum projeto, no Clube, a curto / médio prazo, para a construção de um estádio próprio? (pergunta feita para os entrevistados do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube)

## APÊNDICE D – Resultados detalhados das estatísticas descritivas

1. Estatísticas descritivas para as variáveis *m\_env* (média entre os indicadores da escala de envolvimento), *m\_cog*, *m\_afet*, *m\_func*, *m\_simb* (médias entre os indicadores, respectivamente, das escalas de elementos cognitivos, afetivos, funcionais e simbólicos) e *m\_ima* (média entre as variáveis *m\_cog*, *m\_afet*, *m\_func* e *m\_simb*).

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
<i>m_env</i>	Clube Atlético Mineiro	545	6,2109	2,02569	,08677	6,0405	6,3814
	Clube Atlético Paranaense	492	6,6453	1,62483	,07325	6,5013	6,7892
	Cruzeiro Esporte Clube	382	5,3409	1,96632	,10061	5,1431	5,5387
	Total	1419	6,1273	1,94669	,05168	6,0259	6,2287
<i>m_cog</i>	Clube Atlético Mineiro	545	6,2072	1,42626	,06109	6,0872	6,3272
	Clube Atlético Paranaense	492	8,2482	,98757	,04452	8,1607	8,3357
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,0456	1,42493	,07291	7,9023	8,1890
	Total	1419	7,4098	1,60384	,04258	7,3263	7,4933
<i>m_afet</i>	Clube Atlético Mineiro	545	8,7636	1,51038	,06470	8,6365	8,8907
	Clube Atlético Paranaense	492	9,1413	1,04181	,04697	9,0490	9,2335
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,4353	1,73533	,08879	8,2607	8,6099
	Total	1419	8,8062	1,46179	,03881	8,7300	8,8823
<i>m_func</i>	Clube Atlético Mineiro	545	7,8528	1,99851	,08561	7,6846	8,0209
	Clube Atlético Paranaense	492	8,3885	1,55583	,07014	8,2507	8,5263
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,1498	2,30982	,11818	6,9175	7,3822
	Total	1419	7,8493	2,00914	,05334	7,7447	7,9539
<i>m_simb</i>	Clube Atlético Mineiro	545	7,9998	,97886	,04193	7,9175	8,0822
	Clube Atlético Paranaense	492	9,2564	,66674	,03006	9,1974	9,3155
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,4603	1,03387	,05290	8,3563	8,5643
	Total	1419	8,5595	1,04894	,02785	8,5049	8,6141
<i>m_ima</i>	Clube Atlético Mineiro	545	7,6380	1,19034	,05099	7,5378	7,7382
	Clube Atlético Paranaense	492	8,7287	,87248	,03933	8,6514	8,8060
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,0236	1,38380	,07080	7,8844	8,1628
	Total	1419	8,1200	1,24178	,03297	8,0553	8,1846

2. Estatísticas descritivas para as variáveis *somaenv* (variável referente ao somatório dos indicadores da escala de envolvimento), *somacog*, *somafet*, *somafunc*, *somasimb* (variável referente ao somatório, respectivamente, dos indicadores das escalas de elementos cognitivos, afetivos, funcionais e simbólicos) e *somaima* (variável referente ao somatório das variáveis *somacog*, *somafet*, *somafunc* e *somasimb*).

(Continua)

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
<i>somaenv</i>	Clube Atlético Mineiro	545	130,43	42,540	1,822	126,85	134,01
	Clube Atlético Paranaense	492	139,55	34,121	1,538	136,53	142,57

	Cruzeiro Esporte Clube	382	112,16	41,293	2,113	108,01	116,31
	Total	1419	128,67	40,881	1,085	126,54	130,80
<i>somacog</i>	Clube Atlético Mineiro	545	99,32	22,820	,978	97,40	101,24
	Clube Atlético Paranaense	492	131,97	15,801	,712	130,57	133,37
	Cruzeiro Esporte Clube	382	128,73	22,799	1,166	126,44	131,02
	Total	1419	118,56	25,661	,681	117,22	119,89
<i>somafet</i>	Clube Atlético Mineiro	545	122,69	21,145	,906	120,91	124,47
	Clube Atlético Paranaense	492	127,98	14,585	,658	126,69	129,27
	Cruzeiro Esporte Clube	382	118,09	24,295	1,243	115,65	120,54
	Total	1419	123,29	20,465	,543	122,22	124,35
<i>somafunc</i>	Clube Atlético Mineiro	545	102,09	25,981	1,113	99,90	104,27
	Clube Atlético Paranaense	492	109,05	20,226	,912	107,26	110,84
	Cruzeiro Esporte Clube	382	92,95	30,028	1,536	89,93	95,97
	Total	1419	102,04	26,119	,693	100,68	103,40
<i>somasimb</i>	Clube Atlético Mineiro	545	96,00	11,746	,503	95,01	96,99
	Clube Atlético Paranaense	492	111,08	8,001	,361	110,37	111,79
	Cruzeiro Esporte Clube	382	101,52	12,406	,635	100,28	102,77
	Total	1419	102,71	12,587	,334	102,06	103,37
<i>somaima</i>	Clube Atlético Mineiro	545	420,09	65,469	2,804	414,58	425,60
	Clube Atlético Paranaense	492	480,08	47,986	2,163	475,83	484,33
	Cruzeiro Esporte Clube	382	441,30	76,109	3,894	433,64	448,95
	Total	1419	446,60	68,298	1,813	443,04	450,15

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

### 3. Estatísticas descritivas para os itens da escala de envolvimento

(Continua)

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Participação ativa grupos (questão 10)	Clube Atlético Mineiro	545	3,81	3,147	,135	3,55	4,08
	Clube Atlético Paranaense	492	4,39	2,923	,132	4,14	4,65
	Cruzeiro Esporte Clube	382	2,91	2,579	,132	2,65	3,17
	Total	1419	3,77	2,980	,079	3,62	3,93
Busca ir jogos casa (questão 11)	Clube Atlético Mineiro	545	6,29	3,462	,148	5,99	6,58
	Clube Atlético Paranaense	492	6,61	3,112	,140	6,34	6,89
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,77	3,192	,163	4,45	5,09
	Total	1419	5,99	3,356	,089	5,82	6,16
Busca ir jogos fora (questão 12)	Clube Atlético Mineiro	545	2,24	2,089	,089	2,06	2,42
	Clube Atlético Paranaense	492	2,49	2,197	,099	2,30	2,69

	Cruzeiro Esporte Clube	382	1,95	1,934	,099	1,76	2,15
	Total	1419	2,25	2,097	,056	2,14	2,36
Busca produtos originais (questão 13)	Clube Atlético Mineiro	545	7,14	3,281	,141	6,87	7,42
	Clube Atlético Paranaense	492	8,26	2,631	,119	8,03	8,50
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,11	3,476	,178	5,76	6,46
	Total	1419	7,25	3,238	,086	7,09	7,42
Prefere produtos parceiros (questão 14)	Clube Atlético Mineiro	545	5,50	3,306	,142	5,22	5,78
	Clube Atlético Paranaense	492	6,16	3,144	,142	5,89	6,44
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,63	3,340	,171	4,29	4,96
	Total	1419	5,50	3,312	,088	5,32	5,67
Evita produtos concorrentes (questão 15)	Clube Atlético Mineiro	545	5,68	3,669	,157	5,37	5,99
	Clube Atlético Paranaense	492	5,44	3,560	,160	5,13	5,76
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,59	3,619	,185	4,23	4,96
	Total	1419	5,31	3,643	,097	5,12	5,50
Procura notícias diariamente (questão 16)	Clube Atlético Mineiro	545	8,77	2,231	,096	8,59	8,96
	Clube Atlético Paranaense	492	9,26	1,705	,077	9,11	9,41
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,18	2,741	,140	7,90	8,45
	Total	1419	8,78	2,261	,060	8,67	8,90
Ser associado ao clube (questão 17)	Clube Atlético Mineiro	545	3,41	3,371	,144	3,13	3,70
	Clube Atlético Paranaense	492	3,30	3,249	,146	3,01	3,59
	Cruzeiro Esporte Clube	382	2,47	2,759	,141	2,19	2,74
	Total	1419	3,12	3,197	,085	2,95	3,29
Influência resultados humor (questão 18)	Clube Atlético Mineiro	545	6,57	3,066	,131	6,31	6,82
	Clube Atlético Paranaense	492	7,02	2,877	,130	6,77	7,28
	Cruzeiro Esporte Clube	382	5,76	3,061	,157	5,45	6,06
	Total	1419	6,51	3,039	,081	6,35	6,66
Uso habitual identificadores clube (questão 19)	Clube Atlético Mineiro	545	7,43	3,164	,136	7,16	7,69
	Clube Atlético Paranaense	492	7,61	2,867	,129	7,36	7,87
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,48	3,279	,168	6,15	6,81
	Total	1419	7,24	3,129	,083	7,07	7,40
Não ver jogo afeta humor (questão 21)	Clube Atlético Mineiro	545	5,11	3,468	,149	4,81	5,40
	Clube Atlético Paranaense	492	5,42	3,411	,154	5,12	5,72
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,14	3,237	,166	3,81	4,46
	Total	1419	4,95	3,424	,091	4,78	5,13

Não imagina vida sem o clube (questão 22)	Clube Atlético Mineiro	545	5,83	3,795	,163	5,51	6,15
	Clube Atlético Paranaense	492	6,47	3,539	,160	6,16	6,79
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,65	3,592	,184	4,29	5,01
	Total	1419	5,73	3,720	,099	5,54	5,93
Ir a jogos independe resultados (questão 23)	Clube Atlético Mineiro	545	7,31	3,216	,138	7,04	7,58
	Clube Atlético Paranaense	492	8,04	2,745	,124	7,80	8,28
	Cruzeiro Esporte Clube	382	5,52	3,345	,171	5,18	5,85
	Total	1419	7,08	3,253	,086	6,91	7,25
Reconhecido torcedor engajado (questão 24)	Clube Atlético Mineiro	545	7,42	3,245	,139	7,15	7,69
	Clube Atlético Paranaense	492	7,91	2,785	,126	7,67	8,16
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,50	3,490	,179	6,15	6,85
	Total	1419	7,34	3,210	,085	7,18	7,51
Futebol esporte favorito (questão 25)	Clube Atlético Mineiro	545	8,40	2,717	,116	8,17	8,63
	Clube Atlético Paranaense	492	8,56	2,486	,112	8,34	8,78
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,77	3,203	,164	7,44	8,09
	Total	1419	8,28	2,798	,074	8,14	8,43
Compras independem resultados (questão 27)	Clube Atlético Mineiro	545	7,71	2,983	,128	7,46	7,96
	Clube Atlético Paranaense	492	8,45	2,223	,100	8,26	8,65
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,44	3,298	,169	6,11	6,77
	Total	1419	7,63	2,944	,078	7,47	7,78
Programa fidelidade independe resultados (questão 28)	Clube Atlético Mineiro	545	5,72	3,633	,156	5,42	6,03
	Clube Atlético Paranaense	492	6,04	3,528	,159	5,73	6,35
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,71	3,558	,182	4,36	5,07
	Total	1419	5,56	3,613	,096	5,37	5,75
Pacote TV jogos fora (questão 29)	Clube Atlético Mineiro	545	3,81	3,692	,158	3,49	4,12
	Clube Atlético Paranaense	492	4,38	3,929	,177	4,03	4,72
	Cruzeiro Esporte Clube	382	3,65	3,685	,189	3,28	4,02
	Total	1419	3,96	3,784	,100	3,76	4,16
Participação listas discussão (questão 30)	Clube Atlético Mineiro	545	4,88	3,628	,155	4,58	5,19
	Clube Atlético Paranaense	492	6,04	3,661	,165	5,72	6,36
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,00	3,489	,178	3,65	4,35
	Total	1419	5,05	3,689	,098	4,86	5,24
Torcedor de um único clube	Clube Atlético Mineiro	545	8,96	2,500	,107	8,75	9,17



(questão 31)	Clube Atlético Paranaense	492	8,80	2,729	,123	8,56	9,04
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,66	2,814	,144	8,38	8,95
	Total	1419	8,82	2,668	,071	8,68	8,96
Busca influenciar torcedores (questão 32)	Clube Atlético Mineiro	545	8,44	2,658	,114	8,22	8,66
	Clube Atlético Paranaense	492	8,86	2,284	,103	8,66	9,06
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,28	2,760	,141	8,00	8,56
	Total	1419	8,54	2,573	,068	8,41	8,68

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4. Estatísticas descritivas para os indicadores da escala de elementos cognitivos

(Continua)

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Tradição – história (questão 33)	Clube Atlético Mineiro	545	9,89	,665	,028	9,84	9,95
	Clube Atlético Paranaense	492	9,03	1,571	,071	8,90	9,17
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,73	1,110	,057	9,62	9,84
	Total	1419	9,55	1,225	,033	9,49	9,61
Vitorioso (questão 34)	Clube Atlético Mineiro	545	8,31	2,002	,086	8,15	8,48
	Clube Atlético Paranaense	492	9,10	1,281	,058	8,99	9,21
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,59	1,274	,065	9,46	9,71
	Total	1419	8,93	1,677	,045	8,84	9,02
Grande expressão nacional (questão 35)	Clube Atlético Mineiro	545	9,29	1,394	,060	9,17	9,41
	Clube Atlético Paranaense	492	8,16	1,775	,080	8,01	8,32
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,51	1,291	,066	9,38	9,64
	Total	1419	8,96	1,622	,043	8,87	9,04
Grande expressão internacional (questão 36)	Clube Atlético Mineiro	545	6,33	2,481	,106	6,12	6,54
	Clube Atlético Paranaense	492	6,46	2,180	,098	6,27	6,65
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,29	2,175	,111	8,07	8,51
	Total	1419	6,90	2,448	,065	6,77	7,03
Confiabilidade administração (questão 37)	Clube Atlético Mineiro	545	4,16	2,616	,112	3,94	4,38
	Clube Atlético Paranaense	492	8,48	1,910	,086	8,31	8,65
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,41	2,672	,137	7,14	7,68
	Total	1419	6,53	3,083	,082	6,37	6,69
Transparência	Clube Atlético Mineiro	545	3,70	2,491	,107	3,49	3,91

administração (questão 38)	Clube Atlético Paranaense	492	7,03	2,531	,114	6,81	7,25
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,33	2,815	,144	6,05	6,61
	Total	1419	5,56	2,994	,079	5,41	5,72
Identificação jogadores e dirigentes (questão 39)	Clube Atlético Mineiro	545	5,50	2,673	,115	5,28	5,73
	Clube Atlético Paranaense	492	7,50	2,200	,099	7,30	7,69
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,72	2,546	,130	6,46	6,98
	Total	1419	6,52	2,626	,070	6,39	6,66
Estrutura treinamento ponta (questão 40)	Clube Atlético Mineiro	545	7,86	2,246	,096	7,67	8,05
	Clube Atlético Paranaense	492	9,86	,632	,028	9,81	9,92
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,62	1,238	,063	9,49	9,74
	Total	1419	9,03	1,829	,049	8,93	9,12
Excelente trabalho base (questão 41)	Clube Atlético Mineiro	545	7,26	2,214	,095	7,07	7,45
	Clube Atlético Paranaense	492	9,49	1,148	,052	9,39	9,59
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,32	2,076	,106	8,11	8,53
	Total	1419	8,32	2,098	,056	8,21	8,43
Empenho estádio próprio (questão 42)	Clube Atlético Mineiro	545	4,53	2,954	,127	4,28	4,78
	Clube Atlético Paranaense	492	9,90	,692	,031	9,84	9,96
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,70	2,906	,149	6,41	6,99
	Total	1419	6,97	3,327	,088	6,80	7,15
Trabalho esportes especializados (questão 43)	Clube Atlético Mineiro	545	4,00	2,556	,109	3,78	4,21
	Clube Atlético Paranaense	492	4,89	3,306	,149	4,60	5,19
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,30	2,715	,139	7,02	7,57
	Total	1419	5,20	3,169	,084	5,03	5,36
Responsabilidade social (questão 44)	Clube Atlético Mineiro	545	5,34	2,739	,117	5,11	5,57
	Clube Atlético Paranaense	492	7,88	2,379	,107	7,67	8,09
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,54	2,783	,142	6,26	6,82
	Total	1419	6,54	2,844	,076	6,40	6,69
Ótimas negociações jogadores (questão 45)	Clube Atlético Mineiro	545	3,31	2,153	,092	3,13	3,49
	Clube Atlético Paranaense	492	8,30	2,049	,092	8,12	8,48
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,24	2,320	,119	8,01	8,48
	Total	1419	6,37	3,242	,086	6,20	6,54
Grandes parceiros e patrocinadores (questão 46)	Clube Atlético Mineiro	545	5,61	2,648	,113	5,39	5,83
	Clube Atlético Paranaense	492	9,33	1,272	,057	9,22	9,44
	Cruzeiro Esporte	382	8,83	1,927	,099	8,63	9,02

	Clube						
	Total	1419	7,77	2,681	,071	7,63	7,90
Ótimos canais de relacionamento (questão 47)	Clube Atlético Mineiro	545	6,18	2,710	,116	5,95	6,41
	Clube Atlético Paranaense	492	7,30	2,438	,110	7,08	7,51
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,16	2,526	,129	6,91	7,41
	Total	1419	6,83	2,619	,070	6,70	6,97
Linha de produtos quanti-quali (questão 48)	Clube Atlético Mineiro	545	8,04	2,161	,093	7,86	8,22
	Clube Atlético Paranaense	492	9,25	1,304	,059	9,14	9,37
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,45	2,303	,118	8,22	8,68
	Total	1419	8,57	2,020	,054	8,47	8,68

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 5. Estatísticas descritivas para os itens da escala de elementos afetivos

(Continua)

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Prazer ser torcedor (questão 49)	Clube Atlético Mineiro	545	9,23	1,703	,073	9,08	9,37
	Clube Atlético Paranaense	492	9,63	1,098	,050	9,54	9,73
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,97	2,019	,103	8,77	9,18
	Total	1419	9,30	1,642	,044	9,21	9,38
Realização ser torcedor (questão 50)	Clube Atlético Mineiro	545	8,43	2,336	,100	8,24	8,63
	Clube Atlético Paranaense	492	9,05	1,865	,084	8,89	9,22
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,91	2,782	,142	7,63	8,19
	Total	1419	8,51	2,362	,063	8,39	8,63
Felicidade ser torcedor (questão 51)	Clube Atlético Mineiro	545	9,19	1,748	,075	9,04	9,34
	Clube Atlético Paranaense	492	9,60	1,080	,049	9,50	9,69
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,91	2,106	,108	8,70	9,12
	Total	1419	9,25	1,686	,045	9,17	9,34
Resultados favoráveis entusiasmam (questão 52)	Clube Atlético Mineiro	545	9,41	1,494	,064	9,29	9,54
	Clube Atlético Paranaense	492	9,65	,944	,043	9,57	9,74
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,15	1,763	,090	8,98	9,33
	Total	1419	9,43	1,427	,038	9,35	9,50
Paixão clube coração (questão 53)	Clube Atlético Mineiro	545	9,00	2,092	,090	8,82	9,17
	Clube Atlético Paranaense	492	9,29	1,637	,074	9,15	9,44
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,41	2,523	,129	8,16	8,67

	Total	1419	8,94	2,106	,056	8,83	9,05
Clube razões viver (questão 54)	Clube Atlético Mineiro	545	5,93	3,532	,151	5,63	6,23
	Clube Atlético Paranaense	492	6,26	3,311	,149	5,97	6,55
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,69	3,323	,170	4,35	5,02
	Total	1419	5,71	3,458	,092	5,53	5,89
Orgulho ser torcedor (questão 55)	Clube Atlético Mineiro	545	9,25	1,803	,077	9,10	9,40
	Clube Atlético Paranaense	492	9,65	1,065	,048	9,56	9,75
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,96	2,178	,111	8,74	9,18
	Total	1419	9,31	1,729	,046	9,22	9,40
Interesse política clube (reverso da questão 56)	Clube Atlético Mineiro	545	8,90	2,247	,096	8,71	9,08
	Clube Atlético Paranaense	492	8,86	2,177	,098	8,66	9,05
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,03	1,892	,097	8,84	9,22
	Total	1419	8,92	2,132	,057	8,81	9,03
Satisfação torcer clube (questão 57)	Clube Atlético Mineiro	545	9,03	1,763	,076	8,88	9,18
	Clube Atlético Paranaense	492	9,51	1,208	,054	9,40	9,61
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,80	2,188	,112	8,58	9,02
	Total	1419	9,13	1,751	,046	9,04	9,22
Orgulho história clube (questão 58)	Clube Atlético Mineiro	545	9,16	1,653	,071	9,02	9,30
	Clube Atlético Paranaense	492	9,50	1,125	,051	9,40	9,60
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,18	1,799	,092	8,99	9,36
	Total	1419	9,28	1,543	,041	9,20	9,36
Orgulho títulos clube (questão 59)	Clube Atlético Mineiro	545	8,85	1,961	,084	8,68	9,01
	Clube Atlético Paranaense	492	9,76	,736	,033	9,69	9,82
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,47	1,498	,077	9,32	9,62
	Total	1419	9,33	1,557	,041	9,25	9,41
Orgulho integrar torcida (questão 60)	Clube Atlético Mineiro	545	9,06	2,057	,088	8,89	9,24
	Clube Atlético Paranaense	492	9,15	1,865	,084	8,99	9,32
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,49	2,576	,132	8,23	8,75
	Total	1419	8,94	2,164	,057	8,83	9,05
Emoção recordar decisões (questão 61)	Clube Atlético Mineiro	545	8,42	2,563	,110	8,20	8,63
	Clube Atlético Paranaense	492	8,89	2,084	,094	8,71	9,07
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,98	2,851	,146	7,69	8,27
	Total	1419	8,46	2,517	,067	8,33	8,59
Emoção casa cheia	Clube Atlético Mineiro	545	8,83	2,174	,093	8,65	9,01

(questão 62)	Clube Atlético Paranaense	492	9,17	1,611	,073	9,03	9,31
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,15	2,588	,132	7,89	8,41
	Total	1419	8,76	2,162	,057	8,65	8,88

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 6. Estatísticas descritivas para os indicadores da escala de elementos funcionais

(Continua)

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Torcer como grande diversão (questão 63)	Clube Atlético Mineiro	545	9,02	2,015	,086	8,85	9,19
	Clube Atlético Paranaense	492	9,50	1,383	,062	9,37	9,62
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,41	2,529	,129	8,15	8,66
	Total	1419	9,02	2,029	,054	8,91	9,13
Torcer como passatempo (questão 64)	Clube Atlético Mineiro	545	8,73	2,341	,100	8,54	8,93
	Clube Atlético Paranaense	492	8,93	2,177	,098	8,74	9,12
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,13	2,718	,139	7,85	8,40
	Total	1419	8,64	2,415	,064	8,51	8,76
Torcer como lazer (questão 65)	Clube Atlético Mineiro	545	8,99	2,094	,090	8,82	9,17
	Clube Atlético Paranaense	492	9,34	1,592	,072	9,20	9,48
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,38	2,551	,131	8,12	8,64
	Total	1419	8,95	2,110	,056	8,84	9,06
Benefícios ser torcedor (questão 66)	Clube Atlético Mineiro	545	7,43	2,907	,125	7,18	7,67
	Clube Atlético Paranaense	492	8,00	2,593	,117	7,77	8,23
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,69	3,146	,161	6,37	7,00
	Total	1419	7,43	2,914	,077	7,27	7,58
Importância alegria vitórias (questão 67)	Clube Atlético Mineiro	545	8,56	2,351	,101	8,37	8,76
	Clube Atlético Paranaense	492	8,98	1,817	,082	8,81	9,14
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,97	2,655	,136	7,71	8,24
	Total	1419	8,55	2,305	,061	8,43	8,67
Aprendizado derrotas (questão 68)	Clube Atlético Mineiro	545	6,84	3,018	,129	6,59	7,10
	Clube Atlético Paranaense	492	7,50	2,671	,120	7,27	7,74
	Cruzeiro Esporte Clube	382	5,72	3,221	,165	5,40	6,05
	Total	1419	6,77	3,039	,081	6,61	6,93
Realização através vitórias	Clube Atlético Mineiro	545	7,80	2,653	,114	7,58	8,02

(questão 69)	Clube Atlético Paranaense	492	8,49	2,298	,104	8,29	8,69
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,16	3,073	,157	6,85	7,47
	Total	1419	7,87	2,709	,072	7,73	8,01
Benefício vivência paixão e orgulho (questão 70)	Clube Atlético Mineiro	545	8,54	2,333	,100	8,35	8,74
	Clube Atlético Paranaense	492	8,98	1,842	,083	8,82	9,14
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,80	2,853	,146	7,51	8,09
	Total	1419	8,50	2,379	,063	8,37	8,62
Essencial clube na vida (questão 71)	Clube Atlético Mineiro	545	7,16	3,082	,132	6,90	7,42
	Clube Atlético Paranaense	492	7,68	2,787	,126	7,43	7,93
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,30	3,178	,163	5,98	6,62
	Total	1419	7,11	3,056	,081	6,95	7,27
Ir a jogos válvula escape (questão 72)	Clube Atlético Mineiro	545	6,20	3,452	,148	5,91	6,49
	Clube Atlético Paranaense	492	6,93	3,286	,148	6,64	7,22
	Cruzeiro Esporte Clube	382	5,79	3,427	,175	5,44	6,13
	Total	1419	6,34	3,417	,091	6,16	6,52
Especial ritual ida jogos (questão 73)	Clube Atlético Mineiro	545	7,30	3,257	,139	7,02	7,57
	Clube Atlético Paranaense	492	7,90	2,843	,128	7,65	8,15
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,19	3,412	,175	5,85	6,53
	Total	1419	7,21	3,231	,086	7,04	7,38
Jogos momentos família – amigos (questão 74)	Clube Atlético Mineiro	545	7,84	2,823	,121	7,60	8,08
	Clube Atlético Paranaense	492	8,37	2,419	,109	8,16	8,59
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,98	3,214	,164	6,66	7,30
	Total	1419	7,79	2,856	,076	7,64	7,94
Emoção motivação incerteza resultados (questão 75)	Clube Atlético Mineiro	545	7,67	2,596	,111	7,45	7,89
	Clube Atlético Paranaense	492	8,46	2,066	,093	8,27	8,64
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,43	2,963	,152	7,14	7,73
	Total	1419	7,88	2,571	,068	7,74	8,01

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 7. Estatísticas descritivas para os itens da escala de elementos simbólicos

(Continua)

	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança		
					Limite inferior	Limite superior	
Hino (questão 76)	Clube Atlético Mineiro	545	9,72	1,039	,044	9,64	9,81

	Clube Atlético Paranaense	492	9,79	,722	,033	9,73	9,86
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,36	2,177	,111	8,14	8,58
	Total	1419	9,38	1,502	,040	9,30	9,46
Mascote (questão 77)	Clube Atlético Mineiro	545	9,78	,971	,042	9,70	9,86
	Clube Atlético Paranaense	492	8,43	2,334	,105	8,22	8,64
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,50	1,314	,067	9,37	9,63
	Total	1419	9,24	1,752	,047	9,15	9,33
Uniforme (questão 78)	Clube Atlético Mineiro	545	9,57	1,094	,047	9,48	9,66
	Clube Atlético Paranaense	492	9,73	,690	,031	9,67	9,79
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,49	1,277	,065	9,36	9,62
	Total	1419	9,60	1,035	,027	9,55	9,66
Centro de treinamento (questão 79)	Clube Atlético Mineiro	545	8,55	1,726	,074	8,41	8,70
	Clube Atlético Paranaense	492	9,93	,415	,019	9,89	9,97
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,71	,946	,048	9,61	9,80
	Total	1419	9,34	1,356	,036	9,27	9,41
Sede administrativa (questão 80)	Clube Atlético Mineiro	545	7,76	2,085	,089	7,59	7,94
	Clube Atlético Paranaense	492	9,66	,960	,043	9,57	9,74
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,50	1,181	,060	9,38	9,62
	Total	1419	8,89	1,776	,047	8,80	8,98
Galeria de troféus (questão 81)	Clube Atlético Mineiro	545	7,76	2,246	,096	7,57	7,95
	Clube Atlético Paranaense	492	8,63	2,016	,091	8,45	8,81
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,12	1,727	,088	8,95	9,29
	Total	1419	8,43	2,111	,056	8,32	8,54
Website (questão 82)	Clube Atlético Mineiro	545	7,01	2,849	,122	6,77	7,25
	Clube Atlético Paranaense	492	8,64	1,879	,085	8,48	8,81
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,24	2,191	,112	8,02	8,46
	Total	1419	7,91	2,481	,066	7,78	8,04
Estádio próprio (questão 83)	Clube Atlético Mineiro	545	3,42	3,302	,141	3,14	3,70
	Clube Atlético Paranaense	492	9,68	,903	,041	9,60	9,76
	Cruzeiro Esporte Clube	382	4,08	3,559	,182	3,72	4,44
	Total	1419	5,77	4,009	,106	5,56	5,98
Dirigentes (questão 84)	Clube Atlético Mineiro	545	3,72	2,514	,108	3,51	3,93
	Clube Atlético Paranaense	492	7,96	2,074	,093	7,77	8,14
	Cruzeiro Esporte	382	6,44	2,566	,131	6,18	6,70

	Clube						
	Total	1419	5,92	3,009	,080	5,76	6,08
Torcida (questão 85)	Clube Atlético Mineiro	545	9,81	,936	,040	9,73	9,89
	Clube Atlético Paranaense	492	9,55	1,021	,046	9,46	9,65
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,57	1,898	,097	8,37	8,76
	Total	1419	9,39	1,388	,037	9,32	9,46
Ídolo(s) (questão 86)	Clube Atlético Mineiro	545	9,06	1,695	,073	8,92	9,20
	Clube Atlético Paranaense	492	9,22	1,330	,060	9,10	9,33
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,91	1,955	,100	8,71	9,10
	Total	1419	9,07	1,660	,044	8,99	9,16
Escudo (questão 87)	Clube Atlético Mineiro	545	9,83	,750	,032	9,77	9,90
	Clube Atlético Paranaense	492	9,86	,585	,026	9,81	9,91
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,62	1,242	,064	9,50	9,75
	Total	1419	9,79	,871	,023	9,74	9,83

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 8. Estatísticas descritivas para os indicadores da escala semântica de imagem

(Continua)

		N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão	Intervalo para a média com 95% de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Perdedor <i>versus</i> Vencedor (questão 88)	Clube Atlético Mineiro	545	7,92	1,783	,076	7,77	8,07
	Clube Atlético Paranaense	492	8,72	1,198	,054	8,61	8,82
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,06	1,405	,072	8,92	9,20
	Total	1419	8,50	1,574	,042	8,42	8,58
Desorganizado <i>versus</i> Organizado (questão 89)	Clube Atlético Mineiro	545	5,37	2,390	,102	5,17	5,57
	Clube Atlético Paranaense	492	8,91	1,784	,080	8,75	9,07
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,59	1,966	,101	8,40	8,79
	Total	1419	7,47	2,662	,071	7,33	7,60
Tradicional <i>versus</i> Moderno (questão 90)	Clube Atlético Mineiro	545	4,61	3,284	,141	4,33	4,88
	Clube Atlético Paranaense	492	8,75	1,864	,084	8,58	8,92
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,78	2,789	,143	7,50	8,06
	Total	1419	6,90	3,294	,087	6,73	7,07
Massa <i>versus</i> Elite (questão 91)	Clube Atlético Mineiro	545	2,85	3,075	,132	2,59	3,11
	Clube Atlético Paranaense	492	6,42	2,592	,117	6,19	6,65
	Cruzeiro Esporte Clube	382	6,95	2,786	,143	6,67	7,23



	Total	1419	5,19	3,391	,090	5,02	5,37
Passional <i>versus</i> Racional (questão 92)	Clube Atlético Mineiro	545	3,31	3,223	,138	3,04	3,58
	Clube Atlético Paranaense	492	5,53	3,291	,148	5,24	5,82
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,07	2,725	,139	6,79	7,34
	Total	1419	5,09	3,474	,092	4,91	5,27
Muito <i>versus</i> Pouco endividado (questão 93)	Clube Atlético Mineiro	545	2,81	2,073	,089	2,63	2,98
	Clube Atlético Paranaense	492	8,71	1,861	,084	8,54	8,87
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,59	1,978	,101	8,39	8,79
	Total	1419	6,41	3,464	,092	6,23	6,59
Pouca <i>versus</i> Grande expressão país (questão 94)	Clube Atlético Mineiro	545	9,05	1,655	,071	8,91	9,19
	Clube Atlético Paranaense	492	8,08	1,682	,076	7,93	8,23
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,34	1,359	,070	9,21	9,48
	Total	1419	8,79	1,677	,045	8,70	8,88
Pouca <i>versus</i> Grande expressão mundo (questão 95)	Clube Atlético Mineiro	545	5,47	2,550	,109	5,26	5,69
	Clube Atlético Paranaense	492	6,33	2,258	,102	6,13	6,53
	Cruzeiro Esporte Clube	382	8,11	2,170	,111	7,89	8,33
	Total	1419	6,48	2,576	,068	6,34	6,61
Raça <i>versus</i> Técnica (questão 96)	Clube Atlético Mineiro	545	2,27	2,177	,093	2,09	2,45
	Clube Atlético Paranaense	492	4,29	2,580	,116	4,06	4,52
	Cruzeiro Esporte Clube	382	7,32	2,407	,123	7,08	7,56
	Total	1419	4,33	3,117	,083	4,17	4,49
Pequeno <i>versus</i> Grande (questão 97)	Clube Atlético Mineiro	545	9,42	1,347	,058	9,31	9,54
	Clube Atlético Paranaense	492	8,41	1,463	,066	8,28	8,54
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,55	1,132	,058	9,44	9,67
	Total	1419	9,11	1,429	,038	9,03	9,18
Imagem negativa <i>versus</i> Positiva (questão 98)	Clube Atlético Mineiro	545	8,36	1,990	,085	8,19	8,53
	Clube Atlético Paranaense	492	9,17	1,197	,054	9,06	9,27
	Cruzeiro Esporte Clube	382	9,28	1,414	,072	9,14	9,42
	Total	1419	8,89	1,652	,044	8,80	8,97

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

## 9. Estatísticas para melhor compreensão das relações entre os indicadores das escalas (exemplo: escala de elementos simbólicos)

Matriz de antiimagem – Correlação – Escala de elementos simbólicos – Clube Atlético Mineiro

Itens	Hino	Mascote	Uniforme	Centro de treinamento	Sede administrativa	Galeria de troféus	Website	Estádio próprio	Dirigentes	Torcida	Ídolo(s)	Escudo
Hino	<b>,712(a)</b>	-,512	-,077	-,059	,027	,034	,014	-,057	,029	-,260	-,125	-,065
Mascote	-,512	<b>,700(a)</b>	-,187	-,006	-,135	,023	-,003	,089	,045	,118	-,011	-,108
Uniforme	-,077	-,187	<b>,825(a)</b>	-,211	,059	-,048	-,122	,043	-,029	,036	,021	-,162
Centro de treinamento	-,059	-,006	-,211	<b>,795(a)</b>	-,440	-,081	,112	-,025	-,064	-,052	-,115	-,009
Sede administrativa	,027	-,135	,059	-,440	<b>,758(a)</b>	-,371	-,113	,035	-,112	-,040	-,052	,079
Galeria de troféus	,034	,023	-,048	-,081	-,371	<b>,828(a)</b>	-,188	-,046	-,021	-,009	-,111	-,124
Website	,014	-,003	-,122	,112	-,113	-,188	<b>,788(a)</b>	-,182	-,244	-,045	-,019	-,015
Estádio próprio	-,057	,089	,043	-,025	,035	-,046	-,182	<b>,702(a)</b>	-,301	-,040	,036	-,003
Dirigentes	,029	,045	-,029	-,064	-,112	-,021	-,244	-,301	<b>,755(a)</b>	,036	-,102	,095
Torcida	-,260	,118	,036	-,052	-,040	-,009	-,045	-,040	,036	<b>,765(a)</b>	-,129	-,150
Ídolo(s)	-,125	-,011	,021	-,115	-,052	-,111	-,019	,036	-,102	-,129	<b>,885(a)</b>	-,146
Escudo	-,065	-,108	-,162	-,009	,079	-,124	-,015	-,003	,095	-,150	-,146	<b>,813(a)</b>

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

Matriz de antiimagem – Correlação – Escala de elementos simbólicos – Clube Atlético Paranaense

(Continua)

Itens	Hino	Mascote	Uniforme	Centro de treinamento	Sede administrativa	Galeria de troféus	Website	Estádio próprio	Dirigentes	Torcida	Ídolo(s)	Escudo
Hino	<b>,764(a)</b>	-,156	-,334	-,083	,037	,037	,009	-,028	,041	-,014	-,107	-,194
Mascote	-,156	<b>,806(a)</b>	-,042	,072	-,107	-,141	-,085	,026	-,075	-,008	-,015	,020
Uniforme	-,334	-,042	<b>,801(a)</b>	-,025	-,083	,014	-,069	-,008	-,041	-,123	-,001	-,223
Centro de treinamento	-,083	,072	-,025	<b>,783(a)</b>	-,229	-,055	-,011	-,277	,027	-,061	-,036	-,053
Sede administrativa	,037	-,107	-,083	-,229	<b>,802(a)</b>	-,143	-,044	-,060	-,269	,044	-,030	-,163

Galeria de troféus	,037	-,141	,014	-,055	-,143	<b>,769(a)</b>	-,220	-,003	,074	-,130	-,078	-,002
Website	,009	-,085	-,069	-,011	-,044	-,220	<b>,828(a)</b>	-,013	-,165	-,028	-,098	,005
Estádio próprio	-,028	,026	-,008	-,277	-,060	-,003	-,013	<b>,799(a)</b>	-,111	,008	-,068	-,033
Dirigentes	,041	-,075	-,041	,027	-,269	,074	-,165	-,111	<b>,790(a)</b>	-,090	-,128	-,011
Torcida	-,014	-,008	-,123	-,061	,044	-,130	-,028	,008	-,090	<b>,812(a)</b>	-,238	-,010
Ídolo(s)	-,107	-,015	-,001	-,036	-,030	-,078	-,098	-,068	-,128	-,238	<b>,848(a)</b>	-,093
Escudo	-,194	,020	-,223	-,053	-,163	-,002	,005	-,033	-,011	-,010	-,093	<b>,842(a)</b>

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

**Matriz de antiimagem – Correlação – Escala de elementos simbólicos – Cruzeiro Esporte Clube**

Itens	Hino	Mascote	Uniforme	Centro de treinamento	Sede administrativa	Galeria de troféus	Website	Estádio próprio	Dirigentes	Torcida	Ídolo(s)	Escudo
Hino	<b>,891(a)</b>	-,138	-,082	,086	,006	-,070	-,052	-,121	-,103	-,161	-,054	-,081
Mascote	-,138	<b>,893(a)</b>	-,173	-,104	,046	-,111	-,030	,140	-,012	-,151	-,113	-,227
Uniforme	-,082	-,173	<b>,880(a)</b>	-,134	-,027	-,091	,052	,017	-,132	-,007	-,187	-,337
Centro de treinamento	,086	-,104	-,134	<b>,772(a)</b>	-,632	,050	-,086	,049	,025	-,018	,015	-,057
Sede administrativa	,006	,046	-,027	-,632	<b>,760(a)</b>	-,335	-,002	,013	-,071	-,051	-,085	,007
Galeria de troféus	-,070	-,111	-,091	,050	-,335	<b>,876(a)</b>	-,201	,028	,021	-,007	-,046	,020
Website	-,052	-,030	,052	-,086	-,002	-,201	<b>,861(a)</b>	-,111	-,263	,002	-,053	-,112
Estádio próprio	-,121	,140	,017	,049	,013	,028	-,111	<b>,580(a)</b>	-,200	-,109	,026	,021
Dirigentes	-,103	-,012	-,132	,025	-,071	,021	-,263	-,200	<b>,832(a)</b>	-,061	-,018	,044
Torcida	-,161	-,151	-,007	-,018	-,051	-,007	,002	-,109	-,061	<b>,885(a)</b>	-,273	-,070
Ídolo(s)	-,054	-,113	-,187	,015	-,085	-,046	-,053	,026	-,018	-,273	<b>,890(a)</b>	,069
Escudo	-,081	-,227	-,337	-,057	,007	,020	-,112	,021	,044	-,070	,069	<b>,859(a)</b>

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

## ANEXO A - Propaganda anti-pirataria Clube Atlético Paranaense

**NÃO TRAI  
SEU GRANDE AMOR.  
SÓ USE  
PRODUTOS OFICIAIS.**

   **SÓ COMPRE PRODUTOS OFICIAIS UMBRO  
OU IDENTIFICADOS POR ESTES SELOS.**

Quando você compra um produto pirata do Atlético Paranaense, além de cometer um crime,  
também prejudica o clube. Por isso, se você realmente tem um coração rubro-negro,  
compre produtos originais e juntos vamos tornar o nosso Atlético Paranaense ainda maior.

**Denuncie: [denuncias@atleticopr.com.br](mailto:denuncias@atleticopr.com.br)**


 

Fonte – Revista Preliminar, v.1, n. 15, 08/10/2006 (guia de jogo do Atlético Paranaense)

# ANEXO B – Relatório anual da administração – Exercício 2005 – Clube Atlético Paranaense

**CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE**  
CNPJ Nº 76.710.649/0001-68

**RELATÓRIO ANUAL DA ADMINISTRAÇÃO – EXERCÍCIO 2005**



Este relatório anual da administração do Clube Atlético Paranaense, referente ao exercício de 2005, tem por objetivo apresentar aos associados, membros, torcedores e demais interessados, uma visão clara e transparente da gestão administrativa da entidade durante o período em questão.

O Clube Atlético Paranaense é uma entidade sem fins lucrativos, regida pelo Estatuto Social e pelo Regulamento Interno, e atua no âmbito da administração esportiva e cultural do futebol paranaense.

Os dados aqui apresentados são verdadeiros e corretos, e foram elaborados com base nos livros contábeis e nos documentos que comprovam a gestão da entidade durante o exercício de 2005.

A administração do Clube Atlético Paranaense tem como prioridade o bem-estar dos associados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a promoção do futebol paranaense em geral.

Este relatório é uma ferramenta importante para a prestação de contas da administração e para a tomada de decisões pelos associados e membros da entidade.

Atenciosamente,

**Presidente do Conselho Administrativo**  
[Assinatura]

## BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO (Expressos em unidades de reais)

ATIVO		PASSIVO	
2005	2004	2005	2004
<b>ATIVO</b>	<b>2005</b>	<b>ATIVO</b>	<b>2005</b>
Ativo Realizável	14.515,34	Ativo Realizável	14.515,34
Ativo Não Realizável	7.338,89	Ativo Não Realizável	7.338,89
<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>21.854,23</b>

ATIVO		PASSIVO	
2004	2003	2004	2003
<b>ATIVO</b>	<b>2004</b>	<b>ATIVO</b>	<b>2004</b>
Ativo Realizável	14.515,34	Ativo Realizável	14.515,34
Ativo Não Realizável	7.338,89	Ativo Não Realizável	7.338,89
<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>21.854,23</b>

### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS FINAIS EM 31 DE DEZEMBRO

Expressos em unidades de reais

2005	2004		
<b>RECEITAS OPERACIONAIS BÁSICAS</b>	<b>RECEITAS OPERACIONAIS BÁSICAS</b>		
Entradas	148,95	Entradas	148,95
Doações	316,87	Doações	316,87
Outras receitas	13,05	Outras receitas	13,05
<b>Total das Receitas</b>	<b>478,87</b>	<b>Total das Receitas</b>	<b>478,87</b>
<b>DEBITOS OPERACIONAIS BÁSICOS</b>	<b>DEBITOS OPERACIONAIS BÁSICOS</b>		
Despesas	890,27	Despesas	890,27
<b>Total dos Debitos</b>	<b>890,27</b>	<b>Total dos Debitos</b>	<b>890,27</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>411,40</b>	<b>Resultado Líquido</b>	<b>411,40</b>

### DEMONSTRAÇÃO DAS MUDAÇAS DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS FINAIS EM 31 DE DEZEMBRO

Expressos em unidades de reais

2005	2004		
<b>ATIVO</b>	<b>ATIVO</b>		
Ativo Realizável	14.515,34	Ativo Realizável	14.515,34
Ativo Não Realizável	7.338,89	Ativo Não Realizável	7.338,89
<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>	<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>

### DEMONSTRAÇÃO DAS MUDAÇAS DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS FINAIS EM 31 DE DEZEMBRO

Expressos em unidades de reais

2005	2004		
<b>ATIVO</b>	<b>ATIVO</b>		
Ativo Realizável	14.515,34	Ativo Realizável	14.515,34
Ativo Não Realizável	7.338,89	Ativo Não Realizável	7.338,89
<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>	<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>

### DEMONSTRAÇÃO DAS MUDAÇAS DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS FINAIS EM 31 DE DEZEMBRO

Expressos em unidades de reais

2005	2004		
<b>ATIVO</b>	<b>ATIVO</b>		
Ativo Realizável	14.515,34	Ativo Realizável	14.515,34
Ativo Não Realizável	7.338,89	Ativo Não Realizável	7.338,89
<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>	<b>Total do Ativo</b>	<b>21.854,23</b>

# ANEXO C - Rankings da Casual Auditores sobre clubes de futebol



Lista Casual Auditores de Clubes - Publicado em Agosto de 2006

### Ranking por Receita Total

Valores em R\$ mil

RANK	CLUB	Código	Receita Total		Variação	Patrimônio Líquido		Variação	Exercícios (Déficit) no Exercício		Variação	Exercícios (Déficit) Acumulados		Variação	Exercícios (Déficit) do Exercício Sem Regulação de Clubes	
			2005	2004		2005	2004		2005	2004		2005	2004		2005	2004
1	Brazos SP		136.688	106.677	124,1%	131.305	133.185	-1,4%	45.163	110.223	-59,1%	114.388	66.515	71,9%	126.616	211,5
2	São Paulo SP		113.064	222.476	50,8%	124.270	123.727	0,4%	5.845	11.980	-50,8%	1.072	28.278	-95,7%	122.316	214,8
3	Cruzeiro MG		88.263	193.278	4,8%	108.793	112.721	-3,5%	126.344	13.862	-22,1%	1.783	13.361	-86,9%	105.826	118,3
4	Palmeiras SP		81.398	74.422	107,9%	74.637	74.551	0,1%	293	31	-91,6%	11.139	11.662	-4,4%	104.118	221,1
5	Flamengo RJ		76.128	74.902	-1,6%	128.873	144.027	-10,5%	10.354	6.772	-38,3%	10.644	6.772	-35,6%	105.362	222,2
6	Corinthians SP		70.477	77.873	11,0%	57.888	127.544	-54,5%	5.121	289	-91,6%	178.286	126.724	-28,1%	111.996	211,4
7	Atlético MG		65.196	21.183	308,0%	36.064	5.351	-85,3%	18.885	1,0	-100%	10.647	14.960	-28,8%	4.833	211,9
8	Vasco da Gama RJ		64.102	52.273	22,7%	20.942	10.983	90,9%	12.676	140.850	-91,3%	27.056	150.201	-81,6%	56	56
9	Internacional RS		48.100	84.711	-43,8%	1.788	16.818	-89,1%	12.773	15.888	-18,9%	24.281	142.888	-83,3%	132.732	119,9
10	Cuiabá MS		48.101	11.781	311,2%	36.288	37.185	-2,4%	18.725	943	-97,8%	16.172	12.817	25,8%	14.869	121,1
11	Deportes RS		41.122	16.247	253,8%	32.824	17,8%	18.872	12.838	45,8%	126.261	181.437	-30,2%	123.881	115,1	
12	Fortaleza CE		38.854	18.843	206,8%	126.714	120.233	5,4%	14.812	1.312	-90,8%	116.490	13.184	-88,7%	111.772	110,1
13	Atlético GO		34.282	38.523	-11,2%	20.431	48.931	-58,2%	128.441	28.410	-78,3%	140.325	134.233	-4,5%	56	56
14	São Carlos Futebol Clube SP		31.024	29.667	4,7%	4.991	8.890	-43,9%	1.547	5.282	-70,8%	174	5.382	-97,1%	15.781	120,9
15	Boracéia RJ		30.348	30.019	1,1%	128.339	128.999	-0,5%	14.453	3.189	-78,0%	146.416	148.187	-1,8%	18.081	24,9
16	Vitória BA		18.226	11.902	52,9%	103.779	10.290	-90,1%	104.607	8.454	-91,9%	106.149	62.242	-41,9%	103.547	227,3
17	Luverdense		16.226	10.027	62,1%	63.459	26.490	57,8%	12.344	4.456	-64,1%	10.136	11.726	-13,6%	10.091	121,9
18	Ipatinga MG		14.286	11.126	28,4%	31.181	61.181	-49,1%	14.144	3	-100%	11.991	11	-99,9%	10.289	121,9
19	Ponte Preta PB		12.998	10.928	18,1%	4.221	4.221	0%	20.031	11.266	-42,4%	11.822	11.822	0%	16.561	18,0
20	Flora SP		12.075	12.241	-1,3%	111.412	127.882	-12,2%	12.262	10.766	12,1%	13.882	22.257	-38,3%	10.226	21,1
21	Guarani SP		12.029	18.171	-33,9%	128.859	9.914	-92,4%	128.150	10.811	-92,1%	125.722	12.821	-90,8%	56	56

1. Lista de Clubes, e Não de Sociedades Esportivas  
2. Não Classificados

### Ranking por EBITDA

em R\$ mil

Indicadores de Gestão

Indicadores de Desempenho

RANK	CLUB	Código	EBITDA		Variação	Líquido Corrente				Outros Resultantes				Atividade Corrente		Atividade Investida				% Desempenho	
			2005	2004		2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	2004	2003	2002	2001	2004	2003	2004	2003
1	Brazos SP		23.680	20.206	17,3%	6,8%	1,2	8%	3%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	
2	Atlético GO		20.972	11,7	181,9%	1,47	0,64	68%	48%	6%	1%	1%	0%	0%	110%	110%	110%	110%	110%		
3	Corinthians SP		19.448	1.031	179,3%	3,68	0,22	16%	4%	1%	1%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%		
4	Flamengo RJ		17.985	11,18	160,8%	0,15	0,48	31%	21%	12%	7%	5%	6%	7%	100%	100%	100%	100%	100%		
5	São Paulo SP		16.841	11,11	50,8%	0,18	0,18	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	100%	100%	100%	100%	100%		
6	Grêmio RS		12.443	1,38	800,3%	5,18	0,12	36%	62%	4%	1%	1%	1%	1%	100%	100%	100%	100%	100%		
7	Cruzeiro MG		9.441	9,98	-5,4%	1,64	0,19	79%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
8	Palmeiras SP		8.164	10,02	-18,1%	4,46	2,22	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
9	Vasco da Gama RJ		8.201	10,16	-18,9%	2,22	0,14	94%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
10	Fluminense SC		8.264	10,22	-18,7%	3,12	0,14	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
11	Internacional RS		7.999	10,02	-19,3%	3,38	0,11	90%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	100%	100%	100%	100%	100%		
12	Fortaleza CE		7.490	10,05	-25,1%	2,89	0,06	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
13	São Carlos Futebol Clube SP		7.120	10,22	-30,2%	0,12	0,06	200%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
14	Boracéia RJ		6.180	10,14	-39,2%	1,0	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
15	Ponte Preta PB		6.110	10,11	-39,3%	1,0	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
16	Luverdense		5.110	10,11	-48,7%	1,36	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
17	Ipatinga MG		4.110	10,11	-59,1%	1,36	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
18	Flora SP		3.110	10,11	-69,2%	1,36	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
19	Guarani SP		2.110	10,11	-79,3%	1,36	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
20	Atlético GO		1.110	10,11	-89,4%	1,36	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		
21	Vitória BA		0.110	10,11	-99,0%	1,36	0,10	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%		

**Legenda Indicadores**

**Indicadores Contábeis:**  
 EBITDA = Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização  
 Líquido Corrente = Ativo Circulante menos Passivo Circulante  
 Outros Resultantes = Passivo Total (Patrimônio Líquido)  
 Rentabilidade sobre Ativo = Lucro Líquido / Ativo Total  
 Grau de Investimento = Ativo Investido / Ativo Total

**Indicadores de Gestão:**  
 % Custo Fixo = Despesa Fixa / Receita  
 % Ocupação Estádio = Receita de patrocínio / Receita Total de Estádio  
 1. Valor de gastos (Varigamais Positivas) / Receita Total = Custo Fixo

Fonte – E-mail de sócio-diretor da Casual Auditores para a autora da dissertação.