

---

# **Marketing futebol clube: um estudo de múltiplos casos sobre a associação de imagem à identidade em clubes de futebol**

**Patrícia do Couto Nascimento Faria  
José Edson Lara**

## **RESUMO**

Uma imagem mais una e positiva dos clubes de futebol junto a seus torcedores está associada a um maior alinhamento entre os tipos de identidade propostos por Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001) – real, comunicada, concebida, desejada e ideal? Este estudo busca responder à questão. É apresentado um referencial teórico que aborda os construtos imagem e identidade, assim como um breve resumo sobre o futebol-negócio no Brasil. O método de pesquisa escolhido foi realizar grupo de foco para elaboração de uma escala de imagem dos clubes de futebol, aplicada via *survey online*, no período de outubro de 2006 a janeiro de 2007, a um total de 1.419 respondentes (após tratamento dos dados), e para mapeamento dos tipos de identidade foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade com o gestor responsável pelo marketing do clube ou funcionário indicado por este. Através de triangulação os dados obtidos junto aos torcedores e

aos gestores foram confrontados, concluindo-se, para o estudo realizado, que um maior alinhamento entre as identidades do clube está associado a uma imagem mais positiva e una, o que apresenta a importância de uma gestão estratégica da identidade no universo dos clubes de futebol.

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

## **ABSTRACT**

The objective of this study is 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. .

## **1 - 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 movimentada 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 FGV apresentou o setor de negócios do esporte como responsável por 1,7% do PIB do Brasil, além de afirmar que potencial realmente não falta e de apresentar a informação do Atlas do Esporte no Brasil, o principal mapeamento do setor. Ele 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 a tese de Leoncini (2001), que apresentava como percentual de participação do mercado de esporte no PIB brasileiro, divulgado em matéria do jornal *Folha de S.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 dos Esportes (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.

Os clubes europeus, em média, apresentam a receita total advinda de três fontes, em percentuais equivalentes (33/33/33), a saber: dia de jogo, direitos de transmissão e acordos comerciais. 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 GRÁFICO 1: 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.

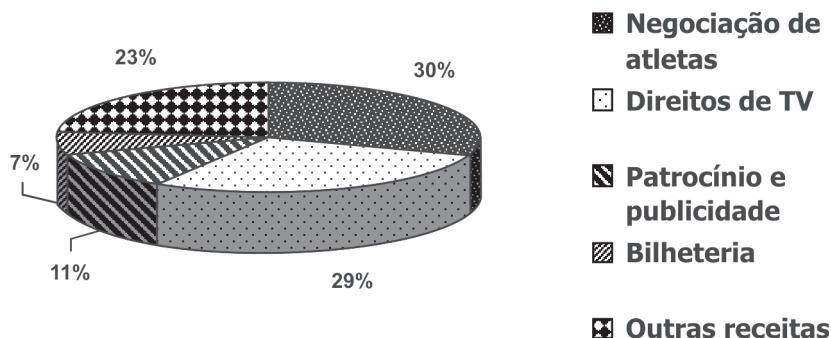


GRÁFICO 1 - Composição média de receitas dos grandes clubes brasileiros  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em resumo, os clubes de futebol brasileiros 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 ao fato de os clubes não contarem com seus próprios estádios ou de eles estarem obsoletos.

No Brasil, os clubes de futebol se vêem diante de um quadro de mudanças que envolve adaptações oriundas de legislação, como a Lei Pelé e o Código do Torcedor – uma espécie de Código do Consumidor das torcidas, assim como a loteria Timemania, que 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 futuras, 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 e o futebol enquanto negócio no Brasil foi realizado.

## 2 - 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; 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; 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 ela 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.

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).

### 3 - IMAGEM CORPORATIVA

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 diversas 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 por 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.

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.

A importância da imagem reside em parte no fato de que, a partir dela, forma-se a atitude que, 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 socioemocional, 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.

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.

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 FIG. 1.

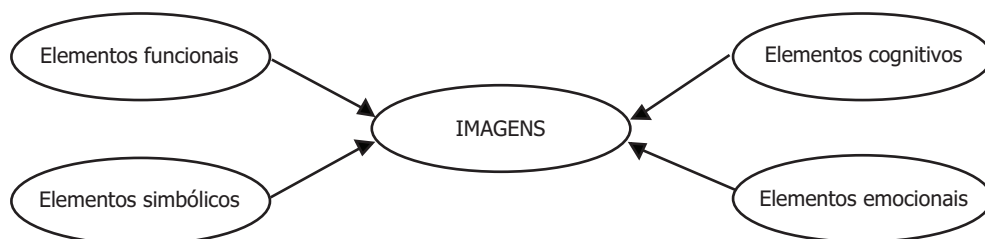


FIGURA 1 - Principais elementos constituintes das imagens de um objeto  
Fonte: Elaborada pelos autores a partir de LINDQUIST, 1974.

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. O QUADRO 1 apresenta questões referentes aos elementos da imagem:



QUADRO 1  
Questões relativas à identificação de imagens

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?

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de LINDQUIST, 1974.

#### 4 - QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Estabelecidos um resumo referencial sobre os construtos identidade e imagem e uma contextualização acerca do universo do futebol, é proposta a seguinte questão de investigação: um maior alinhamento entre as identidades dos clubes está associado a uma imagem melhor definida e mais positiva junto a seus torcedores?

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

#### 5 - METODOLOGIA

Quanto à finalidade, de acordo com Malhotra (2001), classifica-se como conclusiva-descritiva, por ser uma pesquisa desenvolvida visando a 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.

Quanto aos métodos utilizados, o estudo de caso (ou multicaseos, quando é feito o estudo de mais de um contexto em que ocorrem os fenômenos em foco) foi adotado. 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.

As unidades de análise, clubes de futebol 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.

A coleta de dados empíricos foi realizada, junto às unidades de observação – os gestores de marketing dos clubes ou indicados por estes (vértice qualitativo da triangulação) –, através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Junto a torcedores foram coletados dados via grupo de foco, com 10 participantes, realizado em setembro de 2006, para elaboração do questionário.

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.

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.

O questionário, em seu modelo final, apresentou, das questões relativas aos construtos mensurados no estudo, 55 referentes aos elementos componentes do construto imagem abordados em Lindquist (1974) acrescidas de 23 afirmações relativas a envolvimento com futebol e o clube (utilizadas

para um outro estudo desenvolvido), 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 (1) à concordância total (10);
- **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 1 a 10.

Vale ressaltar, relativamente à extensão da escala tipo Likert adotada que, segundo argumentação de Selltiz *et al.* (1965), o número de pontos definidos para esse tipo de escala 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.

Do total de 1.442 respondentes da *survey online*, disponível de 03/10/2006 a 03/01/2007, após preparação e tratamento dos dados para análise – notadamente retirada de *outliers* uni e multivariados –, uma vez que não existiam casos de dados ausentes pelo fato de o sistema não permitir o envio das respostas para o banco de dados se o questionário não estivesse preenchido na íntegra, o banco de dados resultante foi de 1.419 casos (545 torcedores do Clube Atlético Mineiro, 492 do Clube Atlético Paranaense e 382 do Cruzeiro Esporte Clube).

## 6 - ANÁLISE DE CONTEÚDO

Várias técnicas, para Bardin (1977), desenvolvidas na análise de conteúdo, atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados. Dentre elas, utilizou-se, neste estudo, a análise temática ou categorial, com uma abordagem qualitativa.

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

QUADRO 2  
Categorias e subcategorias de análise do estudo

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>
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 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.
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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas declarações dos gestores de marketing do Clube Atlético Mineiro e do Clube Atlético Paranaense, assim como do assessor da diretoria de marketing do Cruzeiro Esporte Clube estão destacadas no QUADRO 3, a título de ilustração do mapeamento realizado sobre cada tipo de identidade.

QUADRO 3  
Declarações dos interlocutores do marketing dos clubes do estudo múltiplo de caso

Tipo de identidade	Clube Atlético Mineiro	Clube Atlético Paranaense	Cruzeiro Esporte Clube
Real	"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 uma visão muito mais empresarial do que de uma associação desportiva."	"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."	"Acho que a prioridade mesmo, embora seja o futebol, eu acho que acima do futebol está responsabilidade administrativa com o clube como um todo...".
Comunicada	"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...".	"Hoje o Atlético é considerado um time <i>fashion</i> , né? Usar a camisa do Atlético é legal, é moderno, é diferente, os produtos que o clube tem, a loja, a Arena...".	"Estamos mudando toda nossa forma de comunicação... Hoje a intranet, por exemplo, é obrigatória: quem acessa 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...".
Concebida	"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...".	"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 você tem que atrair um outro tipo de torcedor pra dentro do estádio...".	"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'."
Ideal	"Porque o resultado disso (da adoção de um planejamento estratégico), qualquer que seja o resultado, vai ser ótimo. Porque vai passar a dar uma identidade, vai passar a dar uma direção, para o clube e para os funcionários, onde todo mundo vai seguir, entendeu?"	"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."	"Pra você se tornar competitivo, você tem que ter muita criatividade, porque eles (os clubes de futebol do eixo Rio-São Paulo) têm mais dinheiro."

Tipo de identidade	Clube Atlético Mineiro	Clube Atlético Paranaense	Cruzeiro Esporte Clube
Desejada	"Então, é, eu acredito que assim, as divergências acontecem mais por parte do conselho, da torcida, da imprensa, em relação ao que é feito, muitas vezes por desconhecimento das coisas que estão sendo feitas ou pensadas pra frente, né, outras não... Outras, por características do ser humano mesmo, de ser crítico, né, de ter opiniões diversas... Mas hoje eu acho que o Atlético hoje tem uma unificação das idéias, da visão, muito maior do que tinha no passado."	"Os nossos concorrentes, os dirigentes dos outros clubes... Eles têm a visão plena de que o Atlético é um referencial... Os nossos patrocinadores também têm... O nosso torcedor, na sua grande maioria, ainda não tem esse entendimento... Ele não consegue entender o porquê que precisa ser assim... Por que o Atlético tem que ser tão profissional, por que ele tem que cobrar mais caro?"	
	"A visão, no caso do torcedor, não vou dizer que é maioria, mas de muitos deles, vai nesse sentido... A torcida visualiza só o lado do futebol, do título, de ganhar, essa coisa toda... A visão dos dirigentes, por outro lado, é de um planejamento de longo prazo, como tem que ser, né?"		

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 7 - 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.

### 7.1 - 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 190 milhões de reais, com uma estrutura patrimonial razoável. Por outro lado, não é reconhecido por excelentes negociações de jogadores, nem por uma gestão profissional,

por ser dotado de 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 prazo não vinham sendo trabalhados pela organização, situação que parece apresentar os primeiros sinais de mudança (como projetos de colaboração da torcida, reformulação do sócio-torcedor 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.

## **7.2 - 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, cujas ações refletem seu planejamento estratégico, em que existe uma grande consciência quanto ao ambiente em que está inserido, sobre quem é e onde 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 e 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, de reputação, e que tem trazido ótimos resultados em relação a parcerias – tanto financeiramente quanto no que se refere à longevidade –, diversificação de receitas e desempenho esportivo.

Mas, se por um lado, o clube apresentou, no ano de 2006, a 8ª receita média em jogos entre as séries A e B do campeonato brasileiro, por outro, foi apenas a 19ª equipe em média de público pagante por jogo, cerca de 10 mil, 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 componente da indústria do entretenimento.



O clube não revela ambições de reconhecimento como clube nacional, de massa e, sim, em termos de qualidade, há uma busca por ser o melhor. Procura um reconhecimento internacional no que diz respeito à 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.

1. Notícia obtida em entrevista do diretor de marketing do Cruzeiro Esporte Clube ao programa Minas Esporte, da Rede Bandeirantes, em 04/01/2007.

### 7.3 - CRUZEIRO ESPORTE CLUBE

O clube, ao longo dos últimos 15 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, o fato de 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>1</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 do clube e, notadamente quanto à 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. Já relativamente à média de público no campeonato brasileiro em 2006, foi o 7º clube, com 15.077 pessoas por jogo, e o 14º em receita média por jogo, um potencial a ser explorado, sendo 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.

## **8 - ASSOCIAÇÃO ENTRE O ALINHAMENTO DAS IDENTIDADES E A IMAGEM DOS CLUBES**

No questionário foram inseridas questões onde, 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 enquanto 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 tipo Likert para imagem com o alinhamento (ou não) das identidades dos clubes, busca-se responder à questão apresentada: um maior alinhamento entre as identidades dos clubes está associado a uma imagem melhor definida e mais 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.

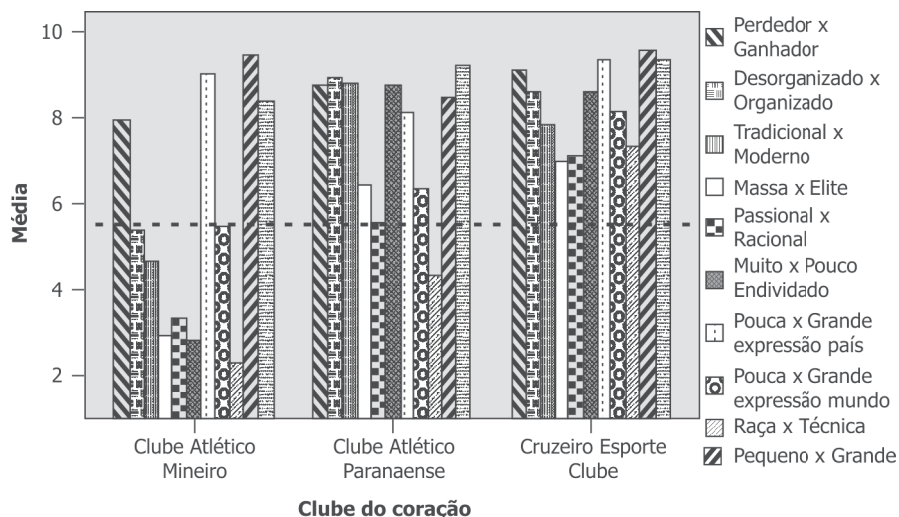


GRÁFICO 2 - Imagem geral média na percepção dos respondentes por clube do coração  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Pelo gráfico de barras (GRÁFICO 2), 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 nacional e mundial; 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, pelo fato de 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 do atributo que nomeia o extremo da escala codificado como de valor numérico inferior. Dentre os aspectos 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 de seus extremos, 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 10 anos.

## **9 - 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, 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 10 anos.

QUADRO 4  
Classificação dos clubes segundo alinhamento identidade e escalas Likert e semântica para imagem

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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.

## 10 - CONCLUSÕES

O estudo revelou, em relação à associação entre os construtos identidade e imagem, 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 junto aos vários públicos com os quais a organização se relaciona. Steidl e Emery (1997) 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.

### 10.1 - 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, 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 tais patrimônios como símbolos. Se eles 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.

## **10.2 - 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 da série A, e o Cruzeiro Esporte Clube foi campeão estadual e alcançou a 10ª colocação desta última), 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 referente à 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. 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*.

### **10.3 - 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 a imagem, relativamente ao tema de pesquisa eleito, considerou-

se como melhor alternativa desenvolver a escala ao invés de adaptar a escala encontrada de Etchner e Ritchie (1993) voltada para a mensuração da imagem de países.

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 nas entrevistas, em dois clubes (Atlético Mineiro e 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.

3) *Métodos utilizados.* A utilização de métodos de naturezas 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.

#### **10.4 - 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.).

A aplicação do questionário criado para outros clubes de futebol, nacionais e internacionais, apresenta-se como importante para validação do instrumento de pesquisa. 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 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.

## **10.5 - CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS**

Este trabalho, 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 pela corroboração, para os casos analisados, do mapeado no referencial teórico: um maior alinhamento entre as identidades da organização reflete uma imagem mais unívoca junto aos receptores. Isso reforça a importância do autoconhecimento por parte da organização e da implantação de uma cultura de planejamento. Além disso, apreende-se a essencialidade de uma clara compreensão sobre como cada clube é visto (percebido) por cada um dos grupos de *stakeholders*, para que seus relacionamentos vários possam ser mais efetivamente explorados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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. 248-291, 2001.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

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.

BOULDING, K. E. *The image*. London: The University of Michigan Press, 1956.

BRASIL. Ministério do Esporte. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2005.

DOWLING, G. R. Developing your company image in a corporate asset. *Long Range Planning*, v. 26, n. 2, p. 101-109, 1993.

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.

FILL, C. *Marketing communications: frameworks, theories and applications*. London: Prentice Hall, 1995.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.M.. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GURGEL, A. Riquezas e misérias de uma paixão nacional. *Desafios do desenvolvimento*, n.24, p.24-31, jul. 2006.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.

LEONCINI, M. P. *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. 2001. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LINDQUIST, J. D. Meaning of image. *Journal of Retailing*, v. 50, n. 4, p. 29-38, Winter 1974.

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, p. 396-409, 1997.

STEIDL, P.; EMERY, G. *Corporate image and identity strategies: designing the corporate future*. Warriewood: Business and Professional Publishing, 1997.

TOPALIAN, A. Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, v. 25, p. 61-64, 1984.

VAN RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

