

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO

MARIANA SILVA LOVO

**O valor da marca baseado no espectador esportivo: adequação do modelo *Spectator*
Based Brand Equity ao futebol brasileiro**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda
Mendonça

Ribeirão Preto

2015

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

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

Profª. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

MARIANA SILVA LOVO

O valor da marca baseado no espectador esportivo: adequação do modelo *Spectator Based Brand Equity* ao futebol brasileiro

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

Ribeirão Preto

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Lovo, Mariana Silva

O valor da marca baseado no espectador esportivo: adequação do modelo *Spectator Based Brand Equity* ao futebol brasileiro. Ribeirão Preto, 2015.

140 p. : il. ; 30 cm

Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Marketing.

Orientador: Mendonça, Paulo Sergio Miranda.

1. Marketing. 2. Marketing esportivo 3. Valor da marca. 4. Futebol
5. *Brand equity*

FOLHA DE APROVAÇÃO

LOVO, Mariana Silva

O valor da marca baseado no espectador esportivo: adequação do modelo *Spectator Based Brand Equity* ao futebol brasileiro

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.: _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.: _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Ao meu pai, Ignaldo Augusto Lovo (*in memoriam*) que era fã de futebol, palmeirense e frequentador dos jogos do Mogi Mirim Esporte Clube; e aos meus irmãos Tiago, André e João Paulo, por estimularem em mim, desde criança, o gosto pelo futebol.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos que deram toda a base necessária para realização dos meus estudos e estimularam meu crescimento profissional e pessoal, e à Maria Fernanda “Mafê” por ser uma inspiração nos estudos e na vida profissional.

Aos meus colegas de faculdade e de infância, por proporcionarem momentos de descontração e reflexão, sempre dispostos a ajudarem no meu desenvolvimento. Um agradecimento especial à Maria Flávia, amiga que presenteou-me com um pacote de café Juan Valdez, café este que me manteve acordada por noites e mais noites até que este trabalho fosse finalizado.

Às minhas colegas de república, desde a Andressa e Amália, minhas primeiras companheiras e àquelas que me introduziram tão bem em Ribeirão Preto, Mariane, Aline, Bárbara, Jéssica Rocha, Jéssica Muller, Gabriela, Marília Carosia, Marília Perez de Paula e Gabrielle, bem como aos meninos do 81 e às meninas da Republica CoroNelas, todos os quais puderam me mostrar a real vivência de faculdade e república, sempre muito animados e engajados em motivar minha investida no esporte, companheiros que têm sido meu braço forte na caminhada e responsáveis pelos melhores e mais divertidos anos da vida universitária. Amo todos vocês!

Agradeço também às várias pessoas que me ajudaram diretamente durante a execução do TCC, sendo eles: Márcio “Vaka”, Daniel “Dandiba”, Marina Baltieri e Rodrigo Faber, Anna Cláudia; Felipe Abreu e Fabinho Guerreiro.

E, por fim, aos professores e funcionários da FEARP, os quais, por meio da amizade e do exemplo, guiaram meus passos e me ensinaram, além dos limites das salas de aula, ser um agente de mudança social. Gostaria de frisar o carinho e ajuda da Denise Defina, que sempre se mostrou solícita quanto às pendências burocráticas da faculdade, à professora Sônia, sempre de prontidão para ajudar os alunos, os professores Campello, Adriana Caldana, Tabajara, Ildeberto, Simone Galina, Janaína e Paulo Miranda, professores e amigos muito pacientes e motivadores; e à Laura Louzada por toda a paciência, amizade, suporte e pelo grande auxílio dispendido durante todo o desenvolvimento do tema.

RESUMO

LOVO, Mariana Silva. **O valor da marca baseado no espectador esportivo**: adequação do modelo *Spectator Based Brand Equity* ao futebol brasileiro. 2015. 140 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

O futebol é a modalidade esportiva com maior faturamento no Brasil e sua renda correspondeu à cerca de 0,8% do PIB nacional, em 2012, segundo a Consultoria Pluri. Entretanto, as receitas com bilheteria representam, em grau de importância, a quinta colocação na composição da renda dos clubes, evidenciando a baixa participação direta do torcedor como fonte de renda dos clubes (BDO, 2015). O torcedor futebolístico é motivado pelas vias emocionais inerentes à modalidade, comportando-se de maneira distinta aos consumidores de bens e serviços tradicionais. Esse fato faz com que os clubes tenham potencial para construir o valor de marca (*brand equity*) capitalizando o relacionamento psicológico do torcedor com a marca do time. Sabendo-se da especificidade do comportamento do consumidor-espectador esportivo e, baseado na natureza intangível, experiencial, inconsistente e perecível do esporte-espetáculo, Ross, em 2006, desenvolveu um modelo conceitual que reconhece a experiência do cliente-espectador no esporte-espetáculo, construindo o conceito de valor de marca baseado no espectador esportivo (*Spectator-Based Brand Equity* - SBBE). Assim, o objetivo do estudo é analisar a adequação do modelo SBBE no futebol brasileiro, segundo análise de diferentes agentes da cadeia produtiva futebolística sobre a adaptabilidade da escala de mensuração do valor da marca de um clube, à ótica do torcedor, para a realidade do futebol brasileiro. Para tal, criou-se um questionário, de acordo como modelo da escala desenvolvida por Biscaia et al. (2013), à ser respondido por especialistas integrantes da indústria do futebol brasileiro e os resultados foram obtidos mediante método de Lawshe, análise de frequência e análise de conteúdo dos *feedbacks* dos peritos. Constatou-se que, como afirmado por Yoo e Donthu (2001), Ross (2006) e Biscaia et al. (2013), o *brand equity* é ambientalmente sensível e deve ser adaptado às especificidades do cenário ao qual destina-se. Para o cenário futebolístico brasileiro, o SBBE adaptado por Biscaia et al. (2013) passou por adaptações quanto à sua composição e redação, assim como as escalas da TBAS. O SBBE proposto para o futebol brasileiro é composto por nove fatores e a TBAS por 39 itens. Dentre os nove fatores do SBBE adaptado ao cenário brasileiro, oito são provenientes de adaptações do modelo desenvolvido por Biscaia et al. (2013) enquanto um foi inserido segundo percepções sobre a indústria do futebol brasileiro. Os fatores que compõem o SBBE para o futebol brasileiro são: Atributos visuais da marca, Poder de barganha, História do clube, Comprometimento, Atributos organizacionais, Sucesso da equipe, Gestão, Estádio e Identificação. Sugere-se pesquisas futuras com torcedor final e aprofundamento nos perfis dos torcedores.

Palavras-chave: Marketing; Valor da marca; Futebol, Marketing esportivo, *Brand equity*

ABSTRACT

LOVO, Mariana Silva. **Brand value based on spectator sports: adequacy of the Spectator Based *Brand Equity* model to Brazilian football.** 2015. 140 f. Completion of course work (Graduation in Administration) - Faculty of Economics, Business and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2015

Soccer is the highest revenue sport in Brazil and its income corresponds to roughly 0.8% of the national GDP, in 2012, according to Pluri Consulting. However, ticket revenues represent, in degrees of importance, the fifth position in the composition of the clubs' income, highlighting the low direct participation of the supporters as revenue source for the clubs (BDO, 2015). The soccer supporter is motivated by emotional ways inherent to the sport, behaving in a different manner than that of consumers of traditional goods and services. This fact gives the clubs the potential to build *brand equity* capitalizing on the psychological relationship the supporter has with the club brand. Knowing about the specificity of the behavior of the sports consumer-spectator and, based on its intangible nature, experiential, inconsistent and perishable of the sport-spectacle, Ross, in 2006, developed a conceptual model that acknowledges the experience of the client-spectator in the sport-spectacle, building a concept of *brand equity* based on the sports spectator (Spectator-Based *Brand equity* – SBBE). Thus, the objective of the study is analyzing the adequacy of the SBBE model in Brazilian soccer, according to the analysis of different agents in soccer's productive chain about the adaptability of the measuring scale of the *brand equity* for a club, from the supporters' perspective, to the reality of Brazilian soccer. For that matter, it was created a questionnaire according to the scale model developed by Biscaia et al. (2013), to be answered by specialists belonging to the Brazilian soccer industry and the results were obtained through Lawshe's method, frequency analysis and content analysis of the experts' feedback. It was found that, as affirmed by Yoo and Donthu (2001), Ross (2006) and Biscaia et al. (2013), the *brand equity* is sensible to the environment and must be adapted to the specificities of the scenario it is destined. For the Brazilian soccer scenario, the SBBE adaption by Biscaia et al. (2013) should go through adaptations relative to its composition and writing, same as the TBAS scales. The SBBE proposed for Brazilian Soccer is composed by nine factors and the TBAS by 39 items. Amongst the nine factors of the SBBE adapted to the Brazilian scenario, eight originate from adaptations of the model developed by Biscaia et al. (2013) while one was added according to perceptions about the Brazilian soccer industry. The factors that compose the SBBE for Brazilian soccer are: Visual attributes of the brand, Bargaining power, Club history, Commitment, Organizational attributes, Team success, Management, Stadium and Identification. Future research with the final supporter and the deepening of the supporters' profiles is suggested.

Key words: Marketing; *Brand equity*; Football; Soccer; Sport Marketing

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1- Comparação entre as dimensões de <i>Brand equity</i> de Aaker e Keller..... | 33 |
| Quadro 2 - As diferenças entre as dimensões que compõe o constructo de <i>brand equity</i> para Aaker, Keller e Yoo e Donthu..... | 36 |
| Quadro 3 - Origens e destinos dos produtos do futebol - layout conceitual..... | 43 |
| Quadro 4 - Origens e destinos dos produtos do futebol - 2009 (R\$ milhões)..... | 44 |
| Quadro 5 - <i>Team Association Model</i> (TAM), Gladden e Funk (2002) Erro! Indicador não definido. | |
| Quadro 6 - Fatores que compõe o SBBE, proposta por Ross (2006)..... | 55 |
| Quadro 7 - Comparativo entre as adequações do modelo SBBE..... | 57 |
| Quadro 8 - Categorização dos <i>stakeholders</i> do futebol brasileiro..... | 65 |
| Quadro 9 - Relação dos respondentes (por categoria)..... | 68 |
| Quadro 10 – Razão de validade do conteúdo para os fatores da TBAS no cenário brasileiro. | 75 |
| Quadro 11 - Distribuição das respostas dos peritos acerca da redação dos fatores e itens da TBAS..... | 77 |
| Quadro 12 - Distribuição das respostas dos peritos acerca da capacidade de captura da essência do fator pelos itens da TBAS..... | 79 |
| Quadro 13 - Descrição do fator Atributos visuais da marca..... | 84 |
| Quadro 14 - Descrição do fator Identificação..... | 86 |
| Quadro 15 - Itens do fator Identificação..... | 87 |
| Quadro 16 - Itens do fator Atributos organizacionais..... | 88 |
| Quadro 17 - Itens do fator Estádio..... | 89 |
| Quadro 18 - Itens do fator Sucesso da equipe..... | 90 |
| Quadro 19 - Itens do fator História do clube..... | 91 |
| Quadro 20 - Descrição do fator Comprometimento..... | 91 |
| Quadro 21 - Itens do fator Comprometimento..... | 92 |
| Quadro 22 - Descrição do fator Gestão..... | 92 |
| Quadro 23 - Itens do fator Gestão..... | 93 |
| Quadro 24 - Descrição do fator Poder de barganha..... | 93 |
| Quadro 25 - Itens do fator Poder de barganha..... | 95 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - CBBE segundo Keller (1993)..... | 24 |
| Figura 2 - Dimensões de Costume-Based Brand Equity (CBBE), segundo Keller..... | 26 |
| Figura 3 - <i>Consumer Based Brand Equity</i> (CBBE) Keller (2001)..... | 27 |
| Figura 4 - Brand Equity segundo Aaker (1998)..... | 28 |
| Figura 5 - Pirâmide da lealdade com a Marca..... | 29 |
| Figura 6 - Pirâmide do Conhecimento..... | 30 |
| Figura 7 - Os benefícios da qualidade percebida..... | 31 |
| Figura 8 - Dimensões da escala de MBE, segundo Yoo e Donthu (2001)..... | 35 |
| Figura 9: Organização em satélite da indústria do esporte..... | 38 |
| Figura 10 - Agentes do futebol..... | 40 |
| Figura 11 - Modelo <i>Brand Equity of Team Sports</i> (BETS), Bauer, Sauer e Schmitt (2005) .. | 51 |
| Figura 12 - Modelo SBBE segundo Ross (2006)..... | 53 |
| Figura 13 - Adaptação da TBAS original para o futebol profissional, por Biscaia et al. (2013) | 62 |
| Figura 14 - Adaptação do SBBE desenvolvido por Biscaia et al. (2013) para o SBBE sugerido ao futebol brasileiro..... | 84 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Resultados encontrados no <i>Web of Science</i> | 17 |
| Gráfico 2 - Composição da renda dos clubes brasileiros de futebol (2009-2013) | 45 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE QUADROS | 10 |
| LISTA DE FIGURAS | 11 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 12 |
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 15 |
| 1.2 Objetivos..... | 15 |
| 1.3 Justificativa | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 Os conceitos de <i>brand equity</i> | 20 |
| 2.2 O <i>brand equity</i> baseado no consumidor (Customer Based <i>Brand equity</i> - CBBE)..... | 23 |
| 2.2.1 Keller (1993, 1998, 2001)..... | 23 |
| 2.2.2 Aaker (1991, 1998 e 2007)..... | 27 |
| 2.2.3 A Escala Multidimensional de Brand equity (MBE), de Yoo e Donthu (2001). | 34 |
| 2.3 A indústria do esporte e a organização e cadeia produtiva/econômica do futebol profissional. | 36 |
| 2.3.1 A indústria do esporte..... | 37 |
| 2.3.2 A organização e a cadeia produtiva e econômica do futebol profissional..... | 39 |
| 2.4 Os modelos de <i>brand equity</i> desenvolvidos para o setor esportivo | 48 |
| 2.4.1 Brand equity of Team Sports (BETS), Bauer, Sauer e Schmitt (2005)..... | 51 |
| 2.4.2 Brand equity baseado no espectador esportivo (Spectator-Based Brand equity – SBBE), Ross (2006) | 52 |
| 2.4.3 Outras aplicações do modelo SBBE..... | 56 |
| 2.4.4 O modelo SBBE no futebol, Biscaia et al. (2013)..... | 59 |
| 3 METODOLOGIA | 64 |
| 3.1 Seleção dos entrevistados | 65 |
| 3.2 Perguntas de pesquisa | 69 |
| 3.3 Coleta de dados: método e instrumento | 69 |
| 3.4 Análise de dados | 71 |
| 3.5 Etapas da pesquisa | 73 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 74 |

| | |
|---|------------|
| 4.1 A relevância dos fatores do SBBE segundo valores de RVC..... | 74 |
| 4.2 Compreensão da descrição dos fatores e itens..... | 76 |
| 4.3 Capacidade de captura da essência do fator pelos itens da TBAS..... | 79 |
| 4.4 A necessidade de inclusão/exclusão de fatores do/no SBBE. | 81 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 83 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 97 |
| 6.1 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras..... | 98 |
| BIBLIOGRAFIA | 100 |
| APÊNDICE A – TRADUÇÃO DOS ITENS DA TEAM BRAND ASSOCIATION SCALE (TBAS) DE ROSS..... | 109 |
| APÊNDICE B – TRADUÇÃO DA TBAS ADAPTADA POR BISCAIA et al. (2013) | 111 |
| APÊNDICE C – VARIÁVEIS E FATORES DO MODELO DE <i>BRAND EQUITY</i> BASEADO NO ESPECTADOR ESPORTIVO (SBBE) ADAPTADO AO FUTEBOL | 112 |
| APÊNDICE D – LISTAGEM DOS <i>STAKA</i>HOLDERS PRETENDIDOS | 113 |
| APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RELEVÂNCIA E ADEQUAÇÃO TEXTUAL DOS ITENS DA ESCALA TBAS | 115 |
| APÊNDICE F – CÁLCULO DO RVC DOS FATORES SEGUNDO MÉTODO DE LAWSHE..... | 128 |
| APÊNDICE G – FATORES E DESCRIÇÃO DOS FATORES DO MODELO DE SBBE SUGERIDO PARA O FUTEBOL BRASILEIRO | 131 |
| APÊNDICE H – TBAS SUGERIDA PARA O FUTEBOL BRASILEIRO | 132 |
| ANEXO A – TEAM BRANS ASSOCIATION SCALE (TBAS) DESENVOLVIDA POR ROSS EM 2006 | 135 |
| ANEXO B – RANKING NACIONAL DA CBF DE FEDERAÇÕES DE FUTEBOL NO ANO DE 2015..... | 137 |

1 INTRODUÇÃO

O futebol destaca-se como modalidade esportiva com maior faturamento (FAGUNDES et al., 2012). No Brasil, a modalidade representa mais da metade da renda total gerada pela indústria do esporte no país, sendo responsável por 53% da renda do setor (cerca de R\$36 bilhões), o que corresponde a 0,8% do PIB nacional (PLURI CONSULTORIA, 2014).

O público-alvo dos clubes de futebol, o torcedor, apresenta comportamento complexo e distinto dos consumidores tradicionais devido aos aspectos motivacionais peculiares à modalidade, como as questões de identificação, a alta carga emocional envolvida, o desempenho esportivo e a questão do ídolo (BISCAIA et al., 2013; RICHARDSON, 2004; ROSS, 2006). Assim sendo, os clubes têm potencial para construir o valor de marca capitalizando o relacionamento psicológico do torcedor com a marca do time (COUVELAIRE; RICHELIEU, 2005).

Bauer, Sauer e Schmitt (2005) defendem que a marca é o principal trunfo dos clubes, uma vez que é através dela que se estabelecem as relações com os seus *stakeholders* e que uma gestão orientada ao cliente final é essencial para alcançar o sucesso comercial. Tal como qualquer marca comercial, medir, gerir e melhorar o *brand equity* (valor da marca) é vital para o modelo de negócio dos clubes desportivos (BAUER; SAUER; SCHMITT, 2005; ROSS, 2006).

Segundo Schivinski e Dabrowski (2014), o *brand equity* é compreendido como o valor adicional atribuído a algum produto ou serviço mediante influência que a marca desse produto ou serviço exerce sobre o consumidor, representando um importante ativo intangível que corresponde a um valor psicológico e financeiro da organização.

O *brand equity* é comumente apresentado como um conceito multidimensional (AAKER, 1991; KELLER, 1993), ambientalmente sensível (YOO; DONTU, 2001), e variável entre os diferentes contextos (BAUER; SAUER; SCHMITT, 2005; ROSS et al., 2007). Heere et al.¹ (2011 apud BISCAIA et al., 2015) postula que as equipas esportivas são representações simbólicas de seu entorno, o que sugere que as características específicas de

¹ HEERE, B. et al. Brand community development through associated communities: grounding community measurement with in social identity theory. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 4, p. 407-422, 2011.

cada esporte devam ser consideradas para que haja melhor compreensão da importância das marcas para os clubes (BISCAIA et al., 2013).

Sabendo-se da especificidade do comportamento do consumidor-espectador esportivo frente aos produtos e serviços comumente estudados e, baseado na natureza intangível, experiencial, inconsistente e perecível do esporte-espetáculo, Ross (2006) desenvolveu um modelo conceitual que reconhece a experiência do cliente-espectador no esporte-espetáculo, construindo o conceito de valor da marca baseado no espectador esportivo (*Spectator-Based Brand equity* - SBBE). Os componentes do modelo SBBE são a Consciência da marca e as Associações à marca e ambos são mensurados através da escala *Team Brand Association Scale* (TBAS).

O SBBE expõe que o processo de criação de valor da marca baseado no consumidor-espectador é cíclico e contínuo e que, assim como as características pessoais do espectador, os atributos e ações gerenciais de clubes e mercados também influenciam a valoração do clube à mente do torcedor, e podem gerar consequências, dentre outras coisas, na bilheteria (BISCAIA et al., 2013).

Em concordância com o modelo SBBE, Bee e Kahle² (2006, apud FLEURY, 2014) afirmam que o relacionamento entre equipe e torcedor pode ser visto através das rendas de bilheteria e da compra e produtos relacionados à marca da equipe.

De acordo com o levantamento da consultoria BDO (2014, 2015) a receita dos clubes brasileiros tem sofrido alterações desde 2009, e a renda com bilheteria, que em 2009 figurava entre a segunda e terceira posição dentre as fontes de receitas dos clubes, vem perdendo participação e não acompanhou a evolução das outras fontes.

As receitas com bilheteria apresentaram a maior queda entre os anos de 2009 e 2014, ainda segundo BDO (2014), passando de uma representatividade de 14% em 2009 para 11% em 2014 (BDO, 2015), colocando-se em quinto lugar na composição da renda dos clubes, atrás do Clube social e acima, apenas, das consideradas outras fontes de renda³.

Aliados a esse cenário de queda da participação direta do torcedor na composição das rendas dos clubes, a pouca exploração da gestão e do marketing na indústria do esporte na literatura acadêmica nacional (FAGUNDES et al., 2012; MALAGRINO, 2011, ROCHA, BASTOS; 2011) e considerando-se a característica ambientalmente mutável do *brand equity*

² BEE, C., & KAHLE, L. Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sports Marketing Quarterly*, v. 15, n. 2, p. 102-110. 2006.

³ Outras fontes de renda incluem os demais recursos gerados com estádio, contratos de licenciamento, aluguéis, loterias e premiações.

(YOO; DONTU, 2001), faz-se necessário o melhor entendimento das variáveis que compõem o valor da marca para o espectador de futebol no Brasil.

Na tentativa de ampliar o estudo desenvolvido por Biscaia et al. (2013), o qual iniciou a exploração do *brand equity* baseado no espectador esportivo no futebol, sendo, também, o estudo mais recente da temática, esta pesquisa busca analisar a efetividade do modelo SBBE e da escala TBAS de mensuração do valor da marca de um clube, à ótica do torcedor, para a realidade do futebol brasileiro. Ao fazê-lo, este estudo procura contribuir para uma compreensão mais profunda dos benefícios de valor de marca no futebol e verificar as relações existentes no SBBE e na TBAS no cenário futebolístico brasileiro.

1.1 Problema de Pesquisa

Posto que o *brand equity* é considerado um importante ativo intangível correspondente ao valor psicológico da marca (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014) e o fato do torcedor de futebol carregar alta carga emocional no envolvimento com o esporte (BISCAIA et al., 2013; RICHARDSON, 2004; ROSS, 2006), bem como a realidade nacional do desporto, com a queda da bilheteria (participação ativa da torcida) na composição da renda dos clubes (BDO, 2014, 2015), e a possibilidade destes em construir o valor de marca capitalizando-se o relacionamento psicológico do torcedor com a marca do time (COUVELAIRE; RICHELIEU, 2005) o problema de pesquisa apresenta-se: como avaliar o *brand equity* baseado no espectador esportivo para clubes do futebol brasileiro?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a efetividade da escala TBAS e do modelo SBBE desenvolvidos e adaptados ao futebol por Biscaia et al. (2013), no contexto dessa modalidade no cenário brasileiro e verificar como as variáveis do SBBE se comportam dentro desse cenário.

Os objetivos específicos são:

- Identificar quais são os fatores mais relevantes na composição da TBAS, à ótica do torcedor brasileiro, segundo agentes da cadeia produtiva futebolística.
- Avaliar a efetividade das questões da TBAS na captura do seu conteúdo.

- Traçar a SBBE para o mercado brasileiro e comparar com a SBBE desenvolvida por Biscaia et al. (2013) para o torcedor português, levantando quais os fatores tidos como relevantes para o torcedor brasileiro segundo percepção dos agentes envolvidos na cadeia produtiva do futebol brasileiro.

1.3 Justificativa

A recente e crescente mobilidade social brasileira gerou aumento da renda real, expandindo de maneira natural a demanda por lazer; apesar do advento de outras formas de diversão, o futebol continua sendo a grande fonte de lazer e entretenimento do brasileiro muito embora a participação do público nos estádios (uma das maneiras de medir a grandiosidade do futebol enquanto fonte de lazer) não tenha crescido (FERNANDES, 2013). As quedas na receita de bilheteria refletem problemas de gestão e estrutura evidenciando-se, assim, a necessidade em analisar a evolução da demanda pelo futebol (FERNANDES, 2013).

Tendo em vista que o mercado do futebol movimenta diversos setores econômicos (BLUMENSCHNEIN, 2013) bem como, fatura montantes consideráveis frente a outros setores e esportes (PLURI CONSULTORIA, 2014); ademais, sendo conhecido que a gestão dos clubes brasileiros ainda encontra-se no amadorismo (MELO NETO, 2003; POZZI, 2000) movimentando-se rumo à profissionalização orientado, entre outros fatores, pelo aumento do poder de cobrança do público pelos seus direitos enquanto consumidor (FAGUNDES et al., 2012) e a queda na participação das bilheterias na composição do faturamento dos clubes (BDO, 2014, 2015), faz-se necessário o entendimento de quais fatores compõe a valoração da marca dos times segundo a ótica do consumidor-espectador, uma vez que essa valoração tem, dentre suas consequências, alterações em bilheteria (BISCAIA et al., 2013).

Adiante, Fagundes et al. (2012) identificaram que a produção acadêmica sobre marketing esportivo no Brasil é restrita, encontrando, entre os anos de 1994 a 2011, somente vinte e três trabalhos acadêmicos com a temática e nenhum deles abordava o *brand equity* baseado no consumidor no setor esportivo. Ainda segundo levantamento realizado em 2015 pela autora, junto à base de dados da CAPES, não houve publicações sobre o estudo do *brand equity* baseado no consumidor no setor esportivo no Brasil.

Também foram realizados pela autora, no desenvolvimento da pesquisa, levantamentos, dentro do sistema de busca *Web of Science*, com termos nas línguas portuguesa e inglesa, sobre a produção acadêmica em *brand equity* baseado no consumidor no

setor esportivo, *brand equity* no futebol, *brand equity* baseado no espectador esportivo e *brand equity* baseado no espectador de futebol. Os resultados do levantamento são apresentados no Gráfico 1. Nele, podemos perceber que a produção acadêmica na temática é pequena, restringindo-se a apenas 36 artigos. Embora os mesmos possuíssem as palavras-chaves da busca, os conteúdos não eram condizentes com o tema da pesquisa. Por esse motivo, usou-se como fonte de pesquisa as bibliografias dos artigos encontrados e a busca na base de dados do Google Acadêmico e em materiais de mídia.

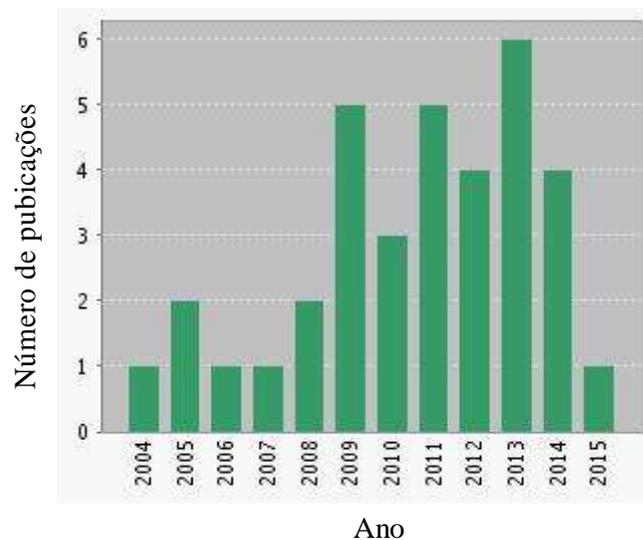


Gráfico 1 - Resultados encontrados no *Web of Science*
Fonte: Elaboração do autor.

Usando-se dos métodos de busca citados acima, chegou-se no artigo desenvolvido por Ross (2006) e, usando-se do seu modelo como palavra chave de busca, atrelado ao futebol, a pesquisa deparou-se, unicamente, com o estudo desenvolvido por Biscaia et al. em 2013, sendo esse estudo, segundo as buscas, o único a testar empiricamente o modelo SBBE no contexto do futebol profissional.

Assim, pode-se afirmar que o *brand equity* baseado no espectador esportivo nunca foi empiricamente analisado no contexto do futebol profissional brasileiro e, conforme postulado por Yoo e Donthu (2001), as características das distintas práticas esportivas e dos diferentes elementos culturais de outros países devam ser consideradas quando se avalia o valor da marca, validando, assim, a necessidade e a relevância do presente estudo para a literatura.

Após a contextualização do ambiente, apresentação do problema de pesquisa, objetivos e justificativas, o trabalho segue estruturado da seguinte maneira: no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico com os principais temas abordados na pesquisa, os

quais margeiam os conceitos de *Brand equity*, *Brand equity* baseado no consumidor, a apresentação das especificidades do setor esportivo e futebolístico, e o *Brand equity* aplicado no setor esportivo, enfatizando-se o futebol. O terceiro capítulo é dedicado à metodologia do trabalho. Após a metodologia prossegue-se o capítulo de apresentação e análise dos resultados seguidos pelas considerações finais. Para encerrar, são apresentadas as referências utilizadas no trabalho, bem como os apêndices e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem como objetivo explorar o conceito de *brand equity* baseado no espectador esportivo e suas implicações no mercado futebolístico. Dessa maneira, faz-se necessária a apresentação prévia dos conceitos gerais de *brand equity* e dos conceitos e modelos de *brand equity* baseado no consumidor, os quais são requisitos fundamentais para a compreensão do conceito de *brand equity* baseado no espectador esportivo. Consolidados os conceitos citados anteriormente, será apresentada a explicação do conceito de *brand equity* baseado no espectador esportivo, a explanação sobre a importância econômica do futebol, sua cadeia produtiva e organização, por fim, a aplicação das dimensões do *brand equity* baseado no espectador esportivo no futebol.

A palavra *brand* (marca, em inglês) deriva da expressão nórdica *brandr*, que significa “queimar”, dada a marcação a fogo usada pelos proprietários de gado para marcar e identificar os animais (KELLER, 2003); demonstrando, assim, que sua gênese possui caráter distintivo, ou seja, age como identificação da propriedade perante o proprietário e como forma comprobatória de origem de um produto ou bem (KELLER, 1998, 2002; FELDWICK, 2002).

A evolução do conceito de marca traz à definição elaborada por Keller (1993) e pela American Marketing Association, AMA, (2015), na qual marca pode ser compreendida como nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica o bem ou serviço de um vendedor como distintas dos outros. A AMA ainda aprofunda o conceito aplicando a ele a experiência do cliente, adiantando a capacidade dessas características em desenvolverem no consumidor valores implícitos, ideias e até personalidade (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2015).

Atualmente a marca transcendeu sua função de identificação, deixando-se de falar no produto para se falar na marca, tornando-a foco central em detrimento do produto (CRAIG, DIBRELL, DAVIS, 2008). A marca tornou-se um ativo intangível, capaz de influenciar o valor atribuído ao produto ou serviço à qual responde e, a essa sua característica, atribuiu-lhe o termo de “*brand equity*”, conceitos que serão abordados no próximo tópico.

2.1 Os conceitos de *brand equity*.

Em 1955, numa publicação da *Harvard Business Review*, surge pela primeira vez, uma literatura aprofundada sobre marcas, escrita por Gardner e Levy (1955), na qual se associam à marca a noção de “imagem da marca” (*brand image*). Essa descrição foi aceita até a década de oitenta (FELDWICK, 2002; KAPFERER, 1997; SRIVASTAVA; SHOCKER, 1991), quando emergiu um conceito mais sólido financeiramente (FELDWICK, 2002), o conceito de “valor da marca” ou “patrimônio da marca” (*brand equity*) (KELLER, 2003) como consequência da supervalorização de empresas nos processos de fusão e aquisição frente aos valores das mesmas, cotados em bolsa (AAKER, 1998; FELDWICK, 2002). Esse contexto trouxe a consciência de que parte considerável do patrimônio das empresas reside fora das mesmas, na mente dos potenciais compradores (KAPFERER, 2003), e que as marcas poderiam tornar-se uma fonte de riqueza. Assim, exigiu maiores entendimentos sobre a temática, bem como pesquisas e construções de novos métodos de mensuração do valor da marca ou *brand equity* (FELDWICK, 1996).

Segundo Keller (1998), não há consenso quanto à definição de *brand equity*. De maneira sistêmica, o constructo de *brand equity* tenta relacionar consumidores e produtos/serviços a eles destinados, tendo como agente moderador a marca, a qual pode ser entendida como um composto de atributos (reais versus ilusórios, racionais versus emocionais, tangíveis versus intangíveis) geradores de satisfação (LOURO, 2000).

Apesar de não haver consenso, é nítido que todas essas distintas definições convergem para o entendimento de que o *brand equity* é um valor incremental de um produto (SRIVASTAVA; SHOCKER, 1991).

Os distintos conceitos de *brand equity* dividem-se, genericamente, entre duas perspectivas: a ótica financeira da empresa, baseando-se numa mensuração segundo dados financeiros para a avaliação da marca (KAPFERER, 1992; NUNES; HAIGH, 2003); e outra baseada nas percepções do consumidor; à qual possui como base avaliadora o conceito de quotas/parcela da mente do consumidor e/ou resposta cognitiva dos clientes (GUPTA; LEHMANN, 2006; KAPFERER, 1992).

Embora ambas as perspectivas apresentem definições diferentes, elas também comungam de uma mesma base em termos percepções e atitudes por parte do consumidor (TAYLOR; HUNTER; LINDBERG, 2007). Se uma marca não tiver valor para o consumidor, então nenhuma das duas perspectivas, nem a financeira e nem a do consumidor, possuem

significado (KELLER, 2003). Ou seja, uma marca só possui valor se os seus consumidores atribuírem valor a ela (ATILGAN; AKSOY; AKINCI, 2005); evidenciando que o real valor (*equity*) de uma marca reside na avaliação dos consumidores (SCHULTZ, 2000).

Assim, é importante entender como esse valor é criado e sustentado na mente do consumidor e como esse valor se traduz em comportamento de compra e consumo.

Dessa forma, faz-se necessário um entendimento mais profundo sobre o conceito de *Brand equity* como valor e força da marca no sentido mais amplo e não somente de valor financeiro.

A perspectiva focada na empresa (WOOD, 2000) e em seus atributos contábeis e financeiros (MORGAN, 1999) surgiu como uma das primeiras técnicas de avaliação do ativo “marca” e iniciou a reflexão sobre sua participação na contabilidade das empresas (LOURO, 2000; NUNES, HAIGH, 2003). Essa perspectiva revela que foram os profissionais de finanças, imbuídos em justificar a valoração das empresas no contexto de fusões e aquisições, que propuseram o primeiro conceito de valor da marca (KAPFERER, 2003). Nesse contexto, atribuíram que o *brand equity* fosse definido e gerido como o valor total de uma marca, estendendo-o a ativo, este de caráter intangível, incluindo-o em seu balanço e/ou venda e munindo-o de valor contábil (FELDWICK, 1996, 2002).

Segundo Kapferer (2003), existem três tipos de avaliação de marcas pela ótica das empresas, são elas:

- Avaliação segundo os custos,
- Avaliação segundo os preços,
- Avaliação segundo os ganhos potenciais.

Em contrapartida, a definição de *brand equity* apresentada em 1991, por Srivastava e Shocker, trata o valor da marca não somente como um ativo financeiro, mas como um conjunto de comportamentos e respostas dos clientes, distribuidores e empresa matriz de uma marca, frente aos empenhos de marketing, os quais permitem obter maior volume ou margens de venda, vantagem competitiva e diferencial do que o possível alcançado sem o uso do nome da marca.

Segundo Srivastava e Shocker (1991), a perspectiva baseada no consumidor assume dois conceitos multidimensionais: valor da marca e força da marca. A força da marca baseia-se nas percepções e comportamentos do consumidor que permitem à marca aproveitar a diferenciada vantagem competitiva; enquanto valor da marca é o resultado financeiro proporcionado pela alavancagem que a força da marca proporciona.

Por inferência, o valor da marca baseado no cliente pode ser considerado um ativo ou passivo, à medida que as associações negativas e positivas dos consumidores irão penalizar ou beneficiar o esforço de marketing desenvolvido pela empresa (LOURO, 2000). Nesse sentido, Aaker (2007) também define *brand equity* como o conjunto de ativos (ou passivos) ligados ao nome e ao símbolo de uma marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço.

Complementarmente ao conceito de força de marca estabelecido por Srivastava e Shocker (1991), Keller (1993) anuncia que a força da marca é dimensionada pelo conhecimento que o consumidor potencial possui dela, logo, o que proporciona valor à marca é o nível de conhecimento que o consumidor possui sobre ela.

Assim, em 1993, Keller apresenta a perspectiva designada valor da marca baseado no consumidor (*customer-based brand equity* - CBBE), cuja é definida como sendo os diferentes efeitos que o conhecimento da marca provoca nas respostas dos consumidores perante os esforços e ações de marketing, sendo considerada um indicador de desempenho utilizado para avaliar a eficiência dos esforços de marketing da empresa (FELDWICK, 2002; KELLER, 1993).

Keller (1993) propõem que o CBBE é constituído por dois componentes. Um deles compreendido como indireto e constituído pela consciência da marca, enquanto o outro componente, compreendido como direto, é constituído pela imagem da marca. Ainda neste trabalho, ambas as abordagens serão apresentadas mais profundamente e de forma a priorizar seus métodos de mensuração; entretanto, adianta-se que ambas as avaliações (consciência de marca – indireta; e a imagem da marca – direta) são complementares e devem ser usadas conjuntamente. Em 2001, Keller adicionou o terceiro componente na formação do *Brand equity*, a lealdade.

Louro (2000) difere de Keller (1993) quanto à ordem dos componentes do CBBE. Para a autora, a imagem da marca é entendida como componente indireto do conceito de conhecimento, enquanto a consciência da marca é tida como componente direto.

Para Aaker (1998), o *brand equity* baseado no cliente é uma métrica composta por cinco dimensões, sendo elas: qualidade percebida, lealdade à marca, conhecimento e consciência do nome, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; e outros ativos do proprietário da marca (patentes, relacionamento com os canais de distribuição, *trademarks*, entre outros.).

Segundo Vargas Neto (2003), alguns autores menos citados na literatura propõem outros modelos distintos de *brand equity*. Morgan (1999) propôs que *brand equity* fosse relacionado às dimensões de desempenho funcional e de afinidade; enquanto De Chernatony e Harris (2001) baseavam-se na lealdade à marca, na satisfação do consumidor e na reputação da marca, ainda Dillon et al. (2001) decompõe a mensuração de *brand equity* em associações específicas da marca e impressões gerais da marca.

Entretanto, será abordado de forma mais aprofundada neste referencial teórico os autores mais citados na literatura, sendo eles Aaker e Keller (ANSELMSSON; JOHANSSON; PERSSON; 2007) e Yoo e Donthu (VARGAS NETO, 2003). A explicação detalhada de cada uma das dimensões propostas pelos autores será abordada adiante neste trabalho.

2.2 O *brand equity* baseado no consumidor (Customer Based *Brand equity* - CBBE)

Como o presente estudo tem por finalidade a aplicação das dimensões do *brand equity* baseado no consumidor no setor futebolístico, faz-se necessário adentrarmos mais profundamente nos métodos mais citados nas literaturas *brand equity*. Anselmsson, Johansson e Persson (2007) afirmam que os modelos de Aaker (1991) e de Keller (1993), dentre os distintos modelos dispostos na literatura, são os mais utilizados. Dessa forma, apresenta-se de forma detalhada os modelos de Kevin L. Keller, construído em 1993 e revisto em 1998 e 2001; David A. Aaker, 1998; e daremos ênfase também ao método de mensuração desenvolvido por Yoo e Donthu (2001); o qual possui sabida consciência e relevância no meio acadêmico (VARGAS NETO, 2003).

2.2.1 Keller (1993, 1998, 2001)

Conforme explanado anteriormente, o Valor de Marca Baseado no Consumidor (*Consumer Based Brand equity* - CBBE), segundo Keller (1993), baseia-se no conhecimento do impacto da marca no processo de decisão de compra, sendo, o momento em que os consumidores conhecem e identificam uma marca, quando a mesma traz valor à empresa (KELLER, 1998).

O CBBE é mensurado de forma direta e indireta; construído a partir da familiarização e das associações que o consumidor tem em relação à marca. A medição direta contempla a

avaliação da imagem da marca e a indireta propõe-se a mensurar atributos cognitivos e/ou afetivos da consciência de marca.

A consciência da Marca afeta a tomada de decisão do consumidor ao influenciar a formação e a força das associações de marca na imagem da marca, demonstrando assim, o caráter complementar de ambas as avaliações.

O modelo proposto pode ser observado na Figura 1.

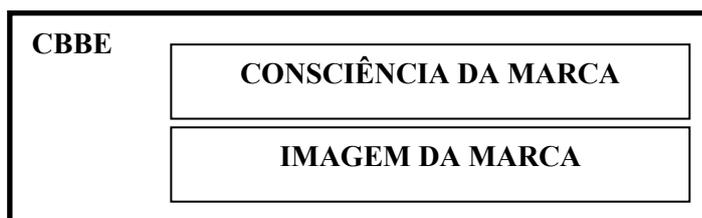


Figura 1 - CBBE segundo Keller (1993)

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A Consciência da Marca relaciona-se com a força que a marca tem na memória dos consumidores, refletindo-se na identificação da marca, pelos consumidores, em diferentes cenários e pode ser dividida em Reconhecimento da Marca e Recordação da Marca (Lembrança da Marca ou *Recall*), (KELLER, 1993).

O conceito de Consciência da Marca explicita sua importância quando, como citado anteriormente, afeta a tomada de decisão ao influenciar a força e a formação das associações na imagem da marca, mas também sempre que proporciona vantagem competitiva da marca frente a outras marcas no momento em que afeta a tomada de decisão de compra quando o consumidor é exposto à categoria de produto a qual a marca pertence.

Segundo Keller (1993), a consciência da marca é composta por dois fatores:

(i) Recordação da marca ou lembrança da marca (*Recall*): que reflete a capacidade/habilidade do cliente em se lembrar da marca quando uma determinada categoria de produtos é citada.

(ii) Reconhecimento da marca: a capacidade do consumidor em identificar que houve exposição anterior à marca quando exposto a ela; ou seja, requer uma discriminação da marca frente a outras, confirmando tê-la como visto ou ouvido anteriormente.

Outra variável do CBBE de Keller (1993) é a imagem da marca. A imagem da marca é definida por Keller (1993) como as percepções do consumidor acerca de uma marca a partir das associações que esta marca proporciona na mente dos consumidores, e que o mesmo

guarda na memória. Segundo Keller (1993), essas associações são formadas pelos elementos do composto de marketing (produto, preço, ponto-de-venda e promoção). O autor ainda comenta que a importância das associações aumenta em situações que abrangem compras de alto envolvimento uma vez que exige maior dedicação na busca por informações que minimizem os riscos da escolha.

Para uma melhor compreensão da formação da imagem da marca, pode-se separá-la em:

(i) Associações:

Baseadas nos atributos: as associações por atributos estão ligadas às características que descrevem o produto ou serviço. São considerados atributos os elementos ou componentes indispensáveis ao produto e/ou serviço.

Baseadas nos benefícios (funcionais experienciais ou simbólicos): as associações baseadas nos benefícios estão ligadas aos valores pessoais que os consumidores conferem aos atributos do produto ou serviço.

Os benefícios funcionais correspondem às vantagens atribuídas ao consumo do produto ou serviço, e geralmente estão associados aos atributos intrínsecos (relacionados ao produto). Já os benefícios experienciais também seriam originados a partir dos atributos intrínsecos, entretanto, dizem respeito às sensações geradas com o uso ou consumo do produto, bem como na experiência no recebimento da prestação do serviço.

Já os benefícios simbólicos correspondem às vantagens associadas aos atributos extrínsecos, ou seja, aqueles que contribuem para a aceitação social e/ou autoestima.

Baseada nas atitudes: avaliação geral do consumidor sobre a marca, a qual é definida segundo a ocorrência (ou não) dos atributos (intrínsecos ou extrínsecos) e/ou benefícios (funcionais, experienciais ou simbólicos) que o consumidor julgava fazerem parte da marca. (KELLER, 1993).

Como explicitado anteriormente, a imagem de marca resulta da combinação das associações, entretanto, a imagem da marca dependerá também da:

(ii) Favorabilidade das associações,

(iii) Força das associações

(iv) Exclusividade das associações na mente dos consumidores.

A seguir, a Figura 2, que ilustra as dimensões de *Costume-Based Brand equity* (CBBE), segundo Keller (1993).

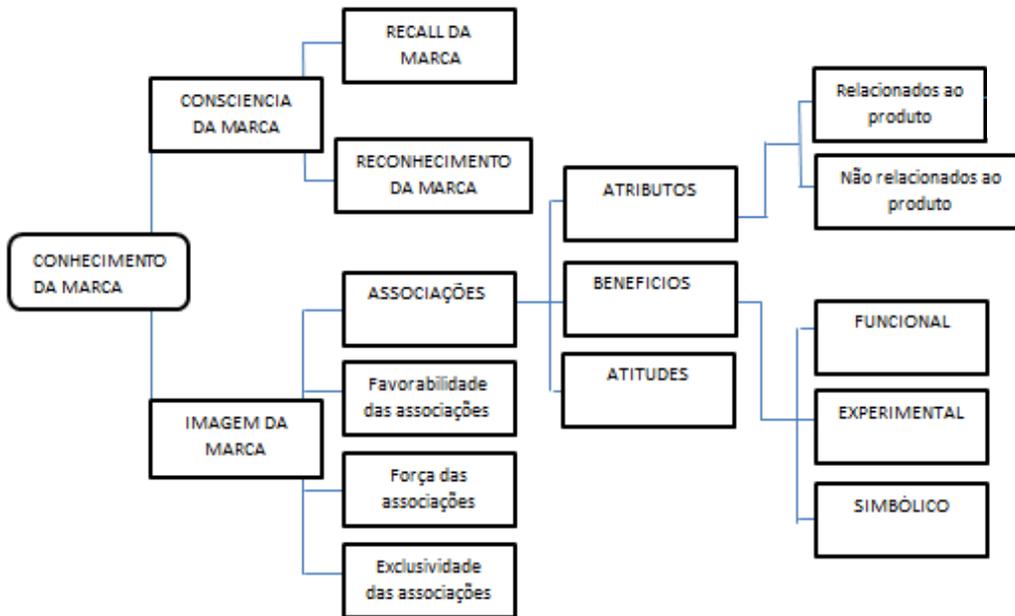


Figura 2 - Dimensões de Costume-Based Brand Equity (CBBE), segundo Keller

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Keller (1993).

Kapferer (2003), afirma que a imagem da marca é extremamente mutante, mas que a identidade da marca deve manter-se consistente para que seu conceito seja perene no tempo e evitar que a imagem da marca seja considerada instável e oscile as associações remetidas a ela pelo consumidor. Assim, a força da Imagem da Marca está relacionada à força das associações favoráveis (favorabilidade) que essa mesma marca possui frente ao consumidor; à intensidade das associações, às quais dependem da maneira como a informação foi obtida, codificada e armazenada na mente do consumidor; e a exclusividade das associações à marca, podendo ou não ter associações compartilhadas com outras marcas.

Dessa maneira, estabelece-se a relação de que, quanto mais fortes, exclusivas e favoráveis forem as associações, maior será o poder dessa marca frente às concorrentes, e maior será sua vantagem competitiva; podendo implicar na adoção de preços *Premium*, ampliação de *Market-Share* e extensão de marca.

Em 2001, Keller acrescentou a dimensão de lealdade à marca no constructo de CBBE, como pode ser observado à diante na Figura 3.

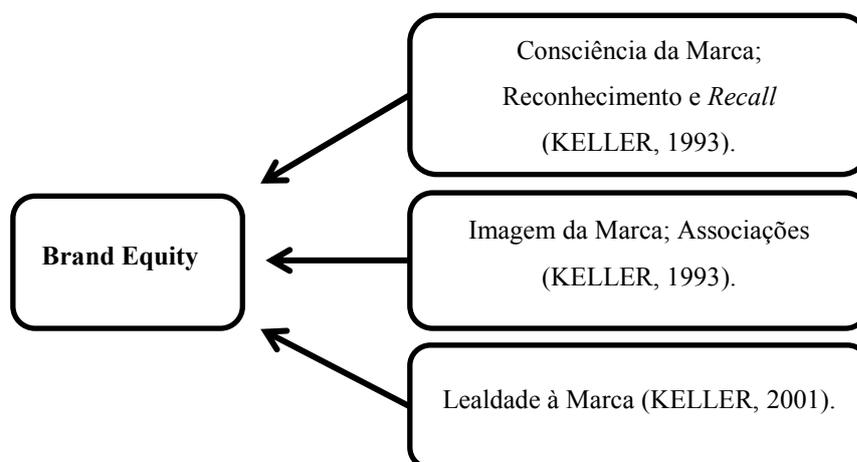


Figura 3 - *Consumer Based Brand Equity* (CBBE) Keller (2001)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Keller (2001).

Em seu segundo modelo o autor assume que a construção de uma marca forte, ou seja, uma marca que apresente um alto CBBE passa, necessariamente, pela capacidade da marca em converter a consciência e a imagem da marca em relacionamento de lealdade entre o seu consumidor e ela.

2.2.2 Aaker (1991, 1998 e 2007)

O modelo de Aaker (1991) dominou os estudos na última década por tratar-se de um modelo mais prático, útil e de fácil operacionalização e medição (ANSELMSSON; JOHANSSON; PERSSON; 2007).

Aaker (1991) define *Brand equity* como o conjunto de ativos (ou passivos) ligados ao nome e ao símbolo de uma marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço. Esses ativos e passivos, segundo o autor, atuam como base para o *brand equity* e são agrupados em cinco categorias, ou dimensões, conforme pode ser observado na Figura 4.

A compreensão aprofundada das dimensões do modelo de *Brand equity* desenvolvido por Aaker (2007) faz-se fundamental uma vez que, neste modelo, o *Brand equity* cria valor tanto para o consumidor quanto para a empresa.

São cinco as dimensões que compõem o modelo proposto em 2007, por Aaker, são elas: Lealdade à marca, Associações à marca, Consciência da marca, Qualidade percebida; e outros ativos e propriedades.

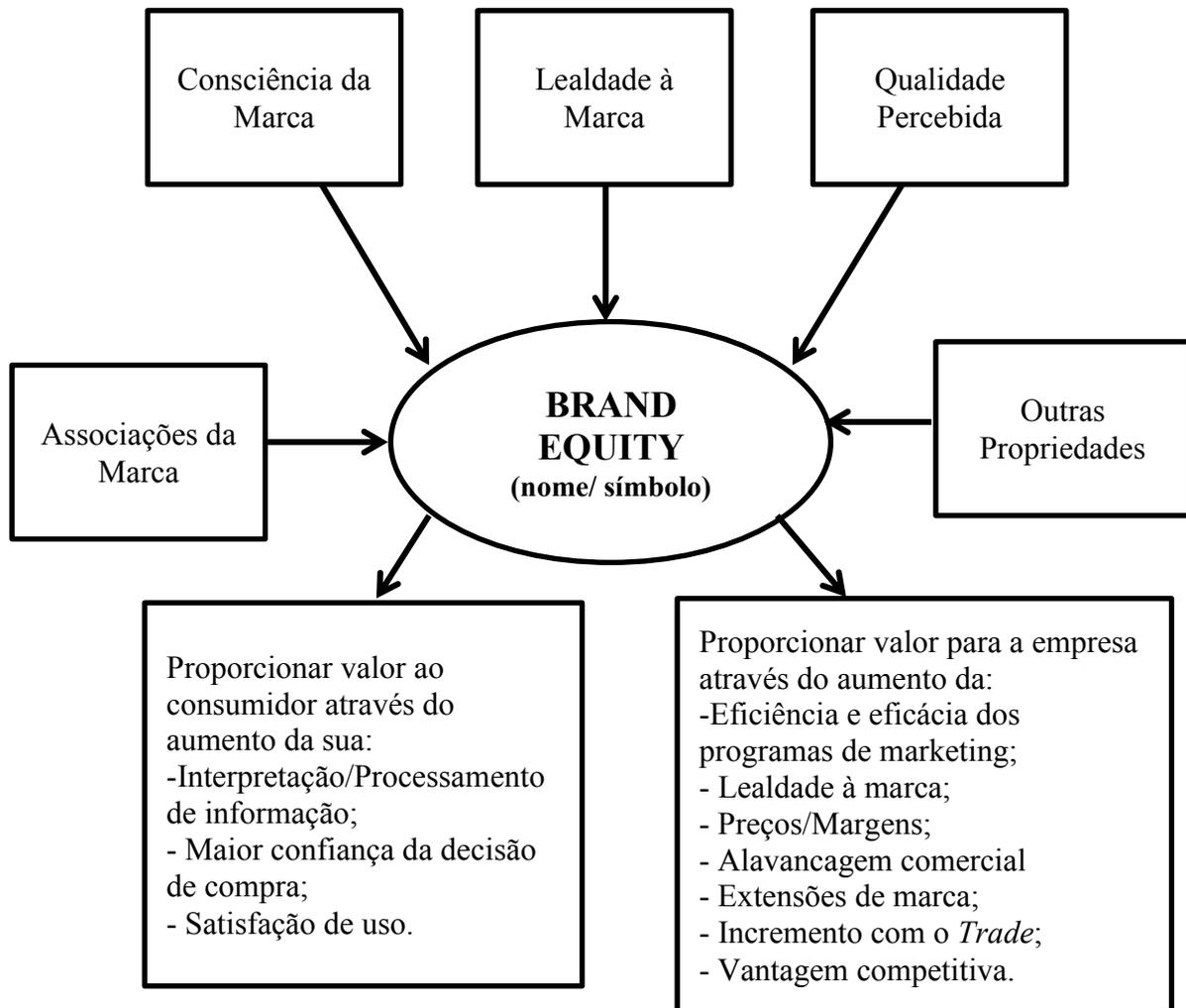


Figura 4 - Brand Equity segundo Aaker (1998)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Aaker (1998).

Segundo Aaker (1998), a lealdade é o ativo mais importante do *Brand equity*, tanto que ele é considerado, ao mesmo tempo, fonte e consequência do *Brand equity* (conforme pode ser observado na Figura 4). Essa dimensão agrega valor à marca de diversas maneiras, dentre elas, Aaker (1998) destaca:

1. Redução dos custos de marketing (Eficiência), uma vez que é menos oneroso manter clientes fidelizados que conquistar novos consumidores.

2. Alavanca comercialmente a empresa: a lealdade traz certa garantia de venda do produto no canal facilitando a entrada da marca no mesmo e favorecendo a introdução de novos produtos e extensões da marca.
3. Atração de novos consumidores (Vantagem competitiva): consumidores leais podem criar associações com a marca e transmiti-las a outros futuros possíveis compradores
4. Tempo maior para resposta aos concorrentes (Vantagem competitiva): compradores leais demoraram mais tempo para efetuar troca de marca, dando assim, maior tempo de resposta frente à empresa concorrente.

O autor ainda diz que a dimensão “Lealdade à marca” progride em cinco níveis, dispostos sobre uma pirâmide (Pirâmide da Lealdade, Figura 5), nos quais, os níveis mais próximos à base da pirâmide refletem menos lealdade do consumidor com a marca, sendo o primeiro e mais baixo nível aquele cujo consumidor é indiferente e/ou sensível ao preço; enquanto o topo da pirâmide (quinto nível) projeta o nível máximo de lealdade, refletindo os consumidores comprometidos, fieis e que possuem orgulho/satisfação em serem usuários da marca.



Figura 5 - Pirâmide da lealdade com a Marca

Fonte: Aaker (1998).

O segundo nível contempla os consumidores que não possuem motivo para trocar de marca, entretanto, seu nível de satisfação é indiferente (pode estar satisfeito ou insatisfeito com a marca) (AAKER, 1998). O terceiro nível já diferencia a satisfação, nesse patamar, o comprador mostra-se satisfeito, porém temeroso quanto aos custos associados à marca (custo

monetário, de tempo, custos de mudança; por exemplo) (AAKER, 1998). O quarto nível abarca aqueles consumidores que gostam da marca.

O Conhecimento da marca é a capacidade que o consumidor tem de lembrar ou reconhecer uma marca como integrante da categoria de produtos à qual essa marca pertence. A figura 6 apresenta os níveis de conhecimento de uma marca segundo Aaker (1998); os quais são divididos em quatro níveis dispostos sob um modelo piramidal, determinado como Pirâmide do Conhecimento.

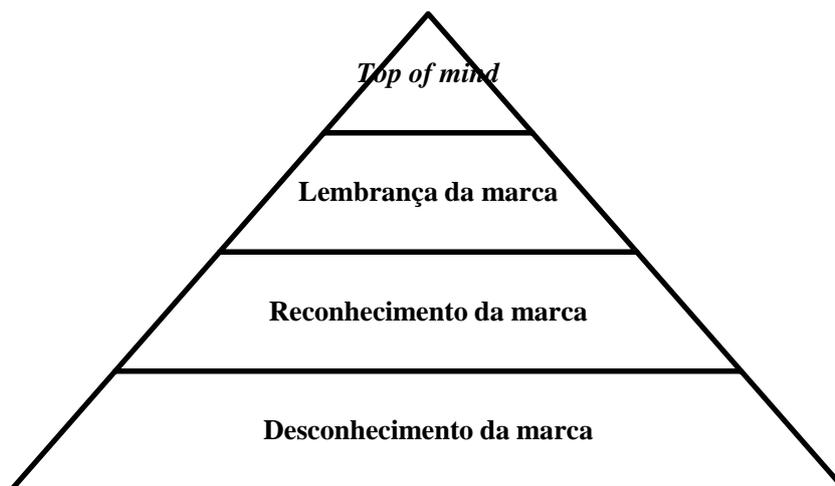


Figura 6 - Pirâmide do Conhecimento

Fonte: Aaker (1998).

O primeiro e mais baixo nível da pirâmide refere-se ao Desconhecimento da marca; no segundo nível a marca já é reconhecida pelo consumidor quando este está sobre influência ou interferência de algum estímulo externo, enquanto no terceiro nível (lembrança da marca) as lembranças provem de um estímulo cognitivo. O último e mais alto nível é denominado *Top of mind*, no qual a marca é a primeira a ser lembrada pelo consumidor.

A idade da marca, o nível/tempo de exposição (comunicação) da marca ao público e a quantidade/qualidade das experiências que a marca proporciona são fatores que influenciam nos níveis de conhecimento do consumidor sobre uma marca. Marcas com muito tempo de mercado ou que estão constantemente nos veículos de comunicação, são facilmente lembradas pelo público, mesmo que esse público não seja o público consumidor.

A qualidade percebida traz benefícios para a marca e pode agregar valor ao produto/serviço de várias formas (AAKER, 1998) conforme ilustra a Figura 7.

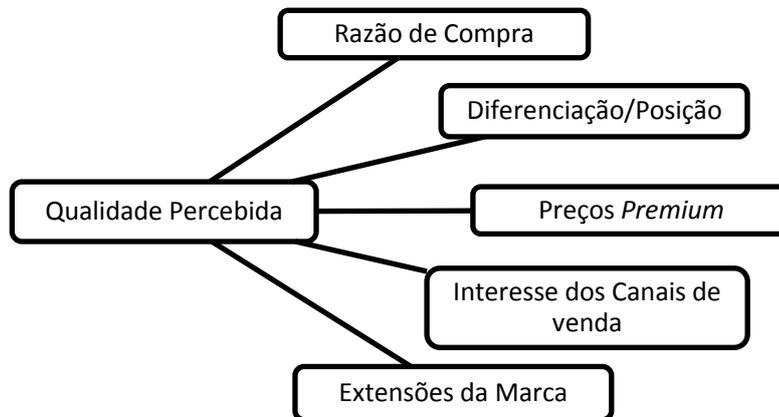


Figura 7 - Os benefícios da qualidade percebida

Fonte: Aaker (1998).

Esses benefícios são:

1. Razão de compra: no momento da compra, em meio às distintas opções, o consumidor busca aquela opção que julgar possuir qualidade superior dentre as outras marcas.

2. Diferenciar/posicionar: como a qualidade percebida consegue estabelecer relação de superioridade/inferioridade entre as marcas concorrentes, acaba por estabelecer posição relativa entre as elas, dessa maneira, posicionando-as e diferenciando-as.

3. Preço *premium*: segundo Aaker (1998), esta é uma das principais vantagens da qualidade percebida. A relação de superioridade que a qualidade imprime entre as marcas faz com que marcas consideradas de maior qualidade consigam praticar preço *premium* para a marca, sem que ocorra perda de competitividade.

4. Interesse dos canais de venda: os canais de distribuição podem se sentir atraídos por produtos que possuam um nível de qualidade percebida e que vá ao encontro de sua estratégia de negócio.

5. Extensões da marca: a qualidade percebida de uma marca impacta na avaliação da qualidade percebida das extensões desta marca a outros tipos de produtos

A qualidade não está necessariamente relacionada com especificações técnicas ou às características de produto. A qualidade percebida, ou seja, aquela considerada pelo

consumidor é intangível e diz respeito ao sentimento e percepções/associações que o consumidor tem/faz de marca sobre as demais; diferenciando-se, assim, do conceito de consciência da marca exatamente pelo seu caráter subjetivo.

Para Aaker (2007), embora a qualidade percebida diga respeito à intangibilidade da qualidade da marca, dimensões da satisfação e qualidade do produto e do serviço (como conformidade, desempenho e confiabilidade) contribuem para a formação do conceito geral de qualidade, influenciando a qualidade percebida.

Dessa forma, Aaker (1998) mensura a qualidade percebida sob dois vieses: a qualidade do produto e a qualidade do serviço e considera os atributos e características reais e objetivas dos componentes do produto ou serviço de determinada marca, usando-se, para tanto, os conceitos clássicos da escola da qualidade, os quais contemplam a conformidade das especificações e a meta de "defeito zero".

A qualidade do produto apoia-se em estimar o desempenho funcional do produto; características; conformidade; confiabilidade; durabilidade; serviços (conveniência); aparência e design (AAKER, 1998); enquanto a qualidade do serviço analisa a tangibilidade do serviço (em itens como: instalações físicas e aparência); confiabilidade (segurança); competência (funcionários aptos a atender e resolver eventuais problemas); atendimento e customização (AAKER, 1998).

Sobre as associações à marca, Aaker (1998) e Vargas Neto (2003), postulam serem imagens guardadas na memória dos consumidores e que são vinculadas a uma marca. Essas associações possuem intensidade, o que as fazem consistentes em nossa memória. Essa intensidade pode ser aumentada ou diminuída conforme os níveis de comunicação e/ou experiência da marca ao qual o consumidor for exposto. Aaker (2007) diz que essas associações podem incluir os atributos dos produtos, um símbolo, uma pessoa que remete à marca (por exemplo, um garoto-propaganda).

Já os outros ativos e propriedades da marca como base para o *brand equity*, citados por Aaker (2007), refere-se aos ativos da empresa, como patentes, marcas registradas e as relações com os canais de venda.

Aaker (1998) afirma que existem semelhanças entre o seu modelo e o proposto por Keller (1993) e, para ilustrar tais semelhanças, bem como as diferenças, foi elaborado o Quadro 1, baseado em Louro (2000).

| Autor | Ano | Dimensões | Escalas de medida |
|--|------------|--------------------------|---|
| Keller, Kevin Lane | 1993 | Consciência da marca; | Força que a marca possui na memória dos consumidores (lembrança e reconhecimento) |
| | | Imagem da marca. | Associações e percepções a respeito da marca. Satisfação, Qualidade, |
| Aaker, David A. | 1998 | Consciência da marca; | Notoriedade (“reconhecimento, <i>recall</i> , <i>top-of-mind</i> ”). |
| | | Associação/Diferenciação | Associações, Personalidade da marca, força da marca, imagem da marca. |
| | | | Qualidade dos componentes, desempenho, qualidade do atendimento, das instalações, nível de confiança. |
| | | Qualidade percebida | Utilização/satisfação |
| | | | Custos de troca |
| | | | Taxa de uso |
| | | Lealdade | Taxa de recompra |
| Sensibilidade/Insensibilidade ao preço | | | |
| Outros ativos | Satisfação | | |
| Keller, Kevin Lane | 2001 | Consciência da marca | Força que a marca possui na memória dos consumidores (lembrança e reconhecimento) |
| | | Imagem da marca | Associações e percepções a respeito da marca |
| | | Lealdade à m1arca | Satisfação, nível de recompra e uso da marca. |

Quadro 1- Comparação entre as dimensões de *Brand equity* de Aaker e Keller

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Louro (2000).

É possível perceber que existem muitas semelhanças entre os modelos de Aaker (1998) e Keller (1993, 2001). Dentre as semelhanças, a utilização da dimensão de Consciência da Marca, com medidas baseadas na lembrança (espontânea ou não) que o consumidor tem da marca; e Lealdade, esta última que se apresenta na segunda versão do modelo de Keller (2001). A lealdade, em ambos os modelos, propõe que sejam utilizadas medidas que expressem satisfação (que podem indicar uma propensão à lealdade do consumidor para com a marca); entretanto, é dado maior destaque no modelo de Aaker, sendo

considerada a dimensão chave do *brand equity* por serem, ao mesmo tempo, fonte e consequência do valor da marca e agregar valor à marca.

Outra similaridade aparece no conceito de Imagem da Marca de Keller (2001) e Associação/Diferenciação, para Aaker (1998). Em Aaker (1998) a escala de medida utilizada é a personalidade da marca (AAKER, 2007), enquanto para Keller (2001) são os fatores cognitivos que levam à compra. Nesse sentido, a explicação da componente emocional adquire especial importância no setor esportivo devido ao fato de o próprio desporto ter uma carga mais emotiva que outras marcas ou serviços, pois conseguem criar momentos de puro entretenimento ou de bem-estar (SÁ, D; SÁ, C, 2009).

Ainda que haja a consideração dos outros ativos como uma dimensão do modelo de Aaker (1998), a diferença primordial e mais importante entre elas é a dimensão Qualidade percebida, presente somente no modelo de Aaker (1998). Enquanto Keller (2001) posiciona a qualidade dos atributos e benefícios da compra dentro da dimensão Associação da marca, Aaker (1998) posiciona-a como uma dimensão separada e de relevante importância.

2.2.3 A Escala Multidimensional de Brand equity (MBE), de Yoo e Donthu (2001).

Yoo e Donthu (2001) propuseram uma escala multidimensional para a mensuração de *brand equity* (MBE) baseada segundo as dimensões de Aaker (1998) e Keller (1993), e para tanto, testaram-na em uma pesquisa.

Os autores construíram uma escala com 10 níveis de mensuração após lapidarem as variáveis em teste-piloto e aplicações que, inicialmente, eram compostos por 48 variáveis, uma quantidade de itens que facilitava a aplicação e análise dos resultados (VARGAS NETO, 2003), para as quatro dimensões do *brand equity*: lealdade à marca, lembrança da marca, qualidade percebida da marca e associações da marca.

A pesquisa de Yoo e Donthu (2001) foi realizada, simultaneamente nos Estados Unidos da América e na Coreia do Sul e aplicada no idioma inglês e no coreano, nos respectivos países. Demonstrando o caráter imparcial da escala quanto às diferenças culturais dos países, sem viés e utilizou três amostras distintas (633 coreanos, 320 coreano-americanos e 577 norte-americanos), para validar a escala em um ambiente multicultural (YOO; DONTU, 2001).

A escala foi aplicada, como estímulo, em três categorias de produtos que detinham diferenças quanto aos seus ciclos de recompra ou troca, custo de aquisição e ciclo (ou tempo) de

experiência; sendo eles: filmes para câmera fotográfica (baixo custo de aquisição; ciclo de recompra/troca curtos e tempo de experiência curto), tênis (médio custo de aquisição, ciclo de recompra/troca médio, tempo de experiência com o produto, médio.); e televisores (alto custo de compra, um ciclo de recompra ou troca longo e um longo tempo de experiência com o produto).

Os resultados e análises demonstraram aos autores que o constructo de *brand equity* não era baseado em quatro dimensões, como o esperado, e sim em três dimensões. As dimensões lembrança da marca e associações da marca apresentaram-se como uma única dimensão, segundo apresentado a seguir na Figura 8 (YOO; DONTU, 2001).

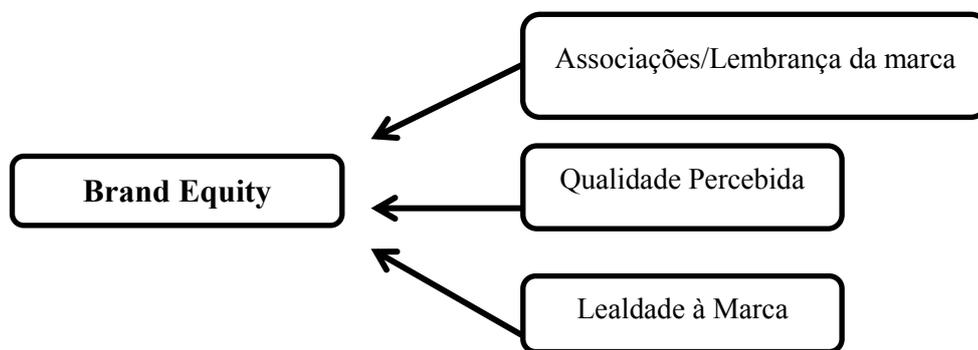


Figura 8 - Dimensões da escala de MBE, segundo Yoo e Donthu (2001)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Yoo e Donthu (2001)

Conforme apresentado na Figura 8, as três dimensões identificadas por Yoo e Donthu (2001) que constituem o *brand equity* são: Lealdade à Marca, Qualidade Percebida da marca e Associações/Lembrança da marca (VARGAS NETO, 2003; YOO; DONTU, 2001).

As dimensões de Yoo e Donthu (2001) foram dispostas no Quadro 2, juntamente com as dimensões de Aaker (1998) e Keller (1993, 2001), para que fique explícita a diferença entre os modelos de *brand equity* segundo esses autores, uma vez que Aaker (1998) e Keller (1993, 2001) foram base para o desenvolvimento do MBE.

| Autor | Ano | Dimensões do <i>brand equity</i> |
|--------------------|------------|---|
| Keller, Kevin Lane | 1993 | Consciência da marca |
| | | Imagem da marca. |
| Aaker, David A. | 1998 | Consciência da marca |
| | | Associação/Diferenciação |
| | | Qualidade percebida |
| | | Lealdade |
| Keller, Kevin Lane | 2001 | Outros passivos |
| | | Consciência da marca |
| | | Imagem da marca |
| Yoo e Donthu | 2001 | Lealdade à marca |
| | | Associações/Lembranças à marca |
| | | Qualidade percebida da marca |
| | | Lealdade à marca. |

Quadro 2 - As diferenças entre as dimensões que compõe o constructo de *brand equity* para Aaker, Keller e Yoo e Donthu

Fonte: Elaborado pela autora.

Na pesquisa também foi verificado que, para os norte-americanos e coreano-americanos a dimensão mais relevância e força na formação do *brand equity* foi a Qualidade Percebida, enquanto para os coreanos a lealdade foi a dimensão que apresentou maior força (VARGAS NETO, 2003; YOO; DONTU, 2001).

Uma vez que o presente estudo já contextualizou os conceitos de *brand equity* e *brand equity* baseado no consumidor (CBBE), os quais são considerados requisitos fundamentais para a compreensão do conceito de *brand equity* baseado no espectador esportivo, faz-se necessário o entendimento das especificidades do setor esportivo, o que caracteriza a criação de modelos práticos e conceituais próprios de valor de marca ao setor (ROSS, 2006). Assim, será apresentada a organização e a cadeia produtiva e econômica do setor esportivo, com ênfase no futebol profissional.

2.3 A indústria do esporte e a organização e cadeia produtiva/econômica do futebol profissional.

Segundo Ross (2006), a natureza intangível, inconsistente, precível e experiencial do esporte-espetáculo, torna necessária a criação de um modelo específico de mensuração do valor da marca esportiva. As especificidades do setor esportivo fazem dele um mercado

singular (ROSS, 2006) e sua singularidade torna o conhecimento de sua indústria e organização fundamentais.

2.3.1 A indústria do esporte

Segundo PRONI (2014) o termo "indústria do esporte" abrange as atividades econômicas relacionadas à produção e ao consumo do esporte e de atividades físicas, sejam elas voltadas ao consumidor final, como o torcedor ou praticante, por exemplo, quanto aos contratos entre empresas envolvidas nessa indústria.

A indústria do esporte é dividida entre organizações esportivas, às quais oferecem produtos (bens ou serviços) relacionados ao esporte ou ao exercício físico (como clubes, academias, equipes profissionais, entidades administrativas do esporte, entre outras); e organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos, denominadas organizações não esportivas, como fabricantes de materiais esportivos, assessoria de atletas, empresas de comunicação que transmitam eventos esportivos, entre outros (CHELLADURAI⁴; 2009, apud ROCHA, BASTOS; 2011).

Rocha e Bastos (2011) afirmam que as associações realizadas entre ambas as organizações que compõe a indústria do esporte são objetos de interesse da área de gestão do esporte e que, em geral, essas associações são entendidas como “marketing esportivo”.

A configuração das atividades da indústria do esporte, compreendendo organizações esportivas e não esportivas, dá-se na forma de satélite (ROCHA, BASTOS; 2011) e é apresentada na Figura 9.

Proni (2014) concorda com a visão de Rocha e Bastos (2011) e afirma que a indústria do esporte abrange as atividades econômicas relacionadas com a produção e o consumo do esporte, voltadas ao consumidor e os contratos entre as organizações esportivas com as organizações não esportivas, às quais são responsáveis, entre outros, pelo marketing das primeiras.

⁴ CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009



Figura 9: Organização em satélite da indústria do esporte.
Fonte: Rocha, Bastos (2011).

Assim, as atividades desenvolvidas pelas organizações não esportivas mostram-se muito importantes, pois auxiliam e facilitam a produção e o marketing promovidos pelos agentes das organizações esportivas e possuem relevância econômica para a indústria como um todo (ROCHA, BASTOS; 2011), propiciando receitas expressivas para as ambas as organizações (PRONI, 2014).

Proni (2014) ainda esclarece que existem três tipos básicos de "produtos esportivos" negociados na indústria do esporte, sendo eles: 1) equipamentos e artigos esportivos (bolas, raquetes, luvas, etc.); 2) serviços especializados (orientação no treinamento, uso de instalação, etc) e 3) espetáculos.

O autor também defende que para cada produto há um mercado próprio, e estes, compostos por ofertas e demandas próprias; por conseguinte, o "consumo esportivo" é feito segundo as modalidades esportivas existentes, sendo, àquelas mais populares, mais relevantes economicamente (PRONI, 2014). Assim, as organizações não esportivas que circundam as

organizações esportivas podem variar das apresentadas na Figura 9; possuindo maior ou menor número de organizações envolvidas.

No Brasil, o PIB do esporte (renda gerada na indústria do esporte) tem representado cerca de 2% do Produto Nacional Bruto nos últimos anos, sendo o futebol responsável por mais de 50% desse valor e compreendendo um leque diversificado de empresas ao seu entorno (PLURI CONSULTORIA, 2014; PRONI, 2014). A importância econômica do futebol no Brasil e a grande diversidade de empresas que relacionam-se com ele, torna imprescindível o entendimento aprofundado de sua organização e cadeia produtiva.

2.3.2 *A organização e a cadeia produtiva e econômica do futebol profissional.*

Adentrando na organização e cadeia produtiva e econômica do futebol, modalidade esportiva à qual o presente estudo destina-se, Leoncini (2001), analisa que, na história do futebol brasileiro e mundial, existem dois grupos de agentes ligados à modalidade: agentes ligados à produção do espetáculo esportivo e os agentes ligados ao consumo do esporte.

Segundo o autor, os agentes envolvidos na produção do espetáculo esportivo, os quais são responsáveis pelo comando e organização do futebol, constituem-se em escala hierárquica que tem a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) como órgão máximo. Enquanto os agentes consumidores constituem-se pelos “clientes” que compram os vários produtos e serviços inerentes ao futebol. A composição dos grupos e a relação entre eles podem ser visualizadas na Figura 10, desenvolvida por Leoncini (2001).

No Brasil, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é uma associação privada, sendo voltada especificamente ao controle e administração do futebol no país. É, no Brasil, a entidade máxima em termos de futebol, filiada à FIFA e à Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), enquanto as Federações Estaduais, além de dirigirem o futebol nos estados brasileiros, fomentam, aperfeiçoam e organizam o esporte e os campeonatos estaduais, respondem para a CBF (BDO, 2014, 2015).

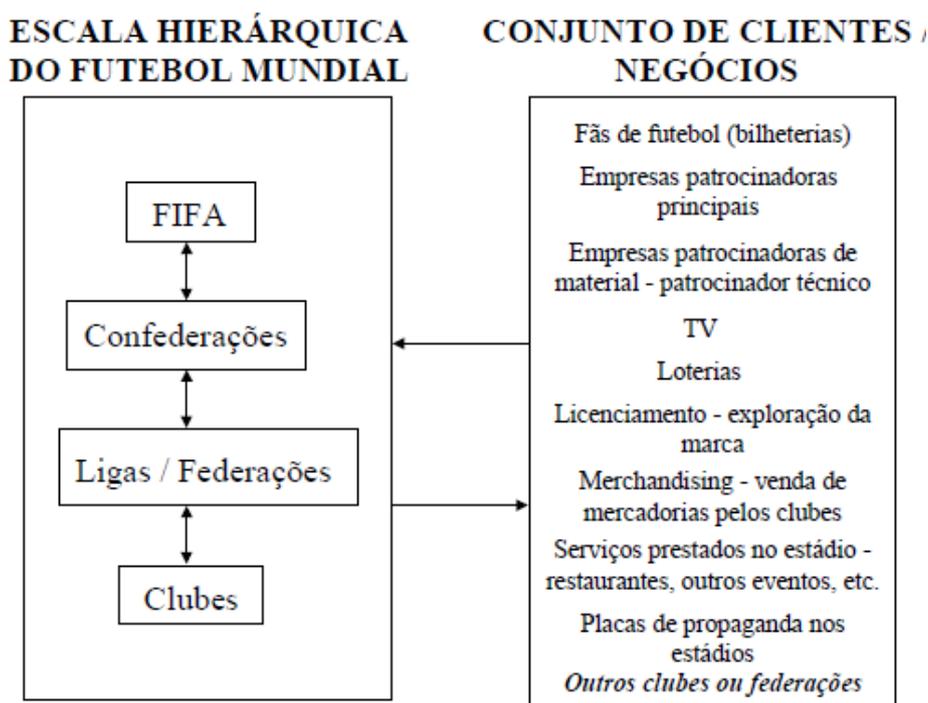


Figura 10 - Agentes do futebol
 Fonte: Leoncini (2001).

As Federações Estaduais, além de dirigir o futebol em seus estados, fomentar, aperfeiçoar e organizar o esporte e os campeonatos estaduais, respondem para a CBF. Segundo a BDO (2014, 2015), a maior Federação Brasileira, em receita arrecadada, é a Federação Paulista de Futebol (FPF) e, dentre os 30 clubes detentores das marcas mais valiosas do futebol brasileiro a maior representatividade é a do estado de São Paulo, o qual conta com sete representantes - Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Santos, Portuguesa, Ponte Preta e Guarani.

Ainda, em análise comparativa dos dados financeiros dos 24 maiores clubes brasileiros de 2014, em relação ao ano anterior, houve queda no resultado das receitas. Os 24 clubes analisados pela consultoria apresentaram, em 2014, uma queda na receita consolidada de R\$53 milhões se comparada ao ano anterior (BDO, 2015).

Camargo (2013) detalhou que a relevância da administração esportiva transcende a gestão das modalidades profissionais e amadoras, englobando um universo econômico mais amplo, o qual contempla toda a cadeia produtiva de artigos esportivos (uniformes, sapatos, redes, ...) e diversos serviços especializados (mídia e jornalismo, agências de jogadores, eventos, manutenção das infraestruturas, entre outros).

Segundo Blumenschein (2013) os agentes envolvidos na cadeia produtiva do futebol podem ser separados em: clubes, federações, atletas e seus agentes ou detentores de direitos federativos, administrações de estádios e outras instituições relevantes. Voltando-se ao conceito de produtos esportivos conceituado por Shank (2009), esses agentes são responsáveis, em suma, pela criação de cinco produtos-fim:

- Direitos federativos e comissões de agenciamento associadas;
- Cotas de patrocínio;
- Direitos de licenciamento de marca;
- Direitos de transmissão; e,
- “Receitas de estádios” (Bilheteria, receitas de consumo nos estádios e programas de sócio-torcedor).

Ainda segundo Blumenschein (2013) as receitas de estádios representam bens de consumo finais e seus fornecedores de insumo concentram-se, principalmente, no setor de bebidas e alimentício.

Os demais produtos e serviços integram a “cadeia indireta” do futebol e são conhecidos como bens intermediários, os quais são fornecidos e consumidos por outras empresas e instituições de distintos setores econômicos (como as empresas de comunicação, empresas patrocinadoras; empresas licenciadas, como as do setor têxtil e plásticos; e as próprias entidades do futebol). Já o diálogo com o mercado externo assenta-se na importação e exportação de direitos federativos, bem como à exportação de direitos de transmissão do futebol brasileiro.

A fim de ilustrar as interações entre os produtores e os consumidores dos produtos esportivos na cadeia produtiva do futebol, Blumenschein (2013) elaborou o quadro 3, apresentado a seguir.

O Quadro 3, converge com as afirmações de Proni (2014) e Rocha e Bastos (2011) em dois sentidos. Primeiramente, exemplifica as relações entre as organizações esportivas e não esportivas, apresentadas por Rocha e Bastos (2011); enquanto, em segundo plano, confirma a diversidade da cadeia produtiva do futebol, confirmando sua relevância no setor esportivo e na economia nacional (PRONI, 2014).

O estudo de Blumenschein (2013) também evidencia que, no futebol, as atividades econômicas da organização esportiva (clubes e entidades administrativas) voltadas ao consumidor compreendem, em sua essência, a experiência do espetáculo *in loco*, ou seja, a presença do consumidor no estádio, abarcando em si a bilheteria e a receita de consumo. A

relação entre clubes e consumidores finais baseada na bilheteria demonstra, além da força da experiência do jogo (inerente ao esporte- espetáculo), a fragilidade e dependência do clube frente ao sucesso ou desenvoltura da equipe em campo (DE BARROS FORNARI, SILVEIRA;2014).

| | | Consumo intermediário | | | | Demanda final | |
|-------------------|---|---|--|--|---|--|--|
| | | Entidades do futebol (Clubes, Federações, Atletas e agenciadores, Estádios) | Empresas patrocinadoras (de diversos setores econômicos) | Empresas licenciadas (setor têxtil e plástico, em geral) | Empresas de comunicação (Televisão, Rádio, Web) | Consumidores | Exportação |
| Produção Nacional | Entidades do futebol (Clubes, Federações, Atletas e agenciadores, Estádios) | Direitos federativos | Cotas de patrocínio | Contratos comerciais e licenciamento | Direitos de transmissão | Receitas de Estádio (Bilheteria, Receita de consumo nos estádios, programa Sócio-Torcedor) | Direitos federativos e Direitos de transmissão |
| | Empresas patrocinadoras (de diversos setores econômicos) | | | | | Exposição da Marca | Exposição da Marca |
| | Empresas licenciadas (setor têxtil e plástico, em geral) | | | | | Artigos Licenciados (vestimentas e <i>souvenires</i>) | Artigos Licenciados (vestimentas e <i>souvenires</i>) |
| | Empresas de comunicação (Televisão, Rádio, Web) | | Cotas de patrocínio | | | Transmissão | Transmissão |
| Importação | | Direitos federativos | | Contratos comerciais e licenciamento | Direitos de transmissão | Artigos Licenciados e Transmissão | |

Quadro 3 - Origens e destinos dos produtos do futebol - layout conceitual

Fonte: Adaptado de: “A cadeia produtiva do futebol no Brasil”, de Fernando Blumenschein (2013).

A convergência entre as afirmações de Proni (2014), Rocha e Bastos (2011) com os levantamentos de Blumenschein (2013) evidenciam que o futebol obtém o maior volume de seus proventos pelo marketing advindo das organizações não esportivas. A grandiosidade desses proventos, em números, e a origem das fontes de renda dos agentes envolvidos no esporte, podem ser observados no quadro 4, o qual levanta a relação entre os agentes produtores e consumidores dos produtos gerados pelo futebol em valores monetários em 2009.

| | | Consumo intermediário (em R\$ milhões) | | | | Demanda final (em R\$ milhões) | | |
|-------------------|-------------------------|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------|------------|-------|
| | | Entidades do futebol | Empresas patrocinadoras | Empresas licenciadas | Empresas de comunicação | Consumidores | Exportação | Total |
| Produção Nacional | Entidades do futebol | 257 | 271 | 38 | 673 | 561 | 348 | 2148 |
| | Empresas patrocinadoras | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Empresas licenciadas | 0 | 0 | 0 | 0 | 378 | 0 | 378 |
| | Empresas de comunicação | 0 | 616 | 0 | 0 | 294 | 0 | 910 |
| Importação | | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 |
| Total | | 278 | 887 | 38 | 673 | 1233 | 348 | 3457 |

Quadro 4 - Origens e destinos dos produtos do futebol - 2009 (R\$ milhões)

Fonte: Adaptado de: “A cadeia produtiva do futebol no Brasil”, de Fernando Blumenschein (2013).

Os dados apresentados por Blumenschein (2013) monetarizam a importância do futebol na economia nacional, o qual é capaz de produzir cerca de 3,5 bilhões de reais anuais. Os dados também evidenciam alto poder produtivo das entidades futebolísticas, sendo elas responsáveis por mais de 60% do fluxo monetário do setor. Em conclusão, o futebol mostra-se como um significativo setor econômico nacional, cercado por muitos e diversos setores satélites dos quais são gerados empregos, renda e arrecadação (BLUMENSCHIN, 2013).

Corroborando com a distribuição monetária advinda das relações entre os agentes envolvidos na comercialização do futebol, observado no quadro 4, o levantamento da consultoria BDO (2014, 2015) mostra que a cota de TV (direito de transmissão) manteve-se, entre os anos de 2009-2014, como a principal fonte de renda dos clubes, enquanto, a ampliação das transferências de esportistas (direitos federativos), fez com que a Receita com

Atletas crescesse de 2009 ã 2013. Em 2014 a receita com atletas teve queda brusca, entretanto, manteve-se entre as principais fontes de renda dos clubes, perdendo o posto de fonte secundária de renda dos clubes para as receitas provenientes de Patrocínio e Publicidade, (BDO, 2014, 2015). Tais distribuições podem ser observadas no gráfico 2 a seguir.

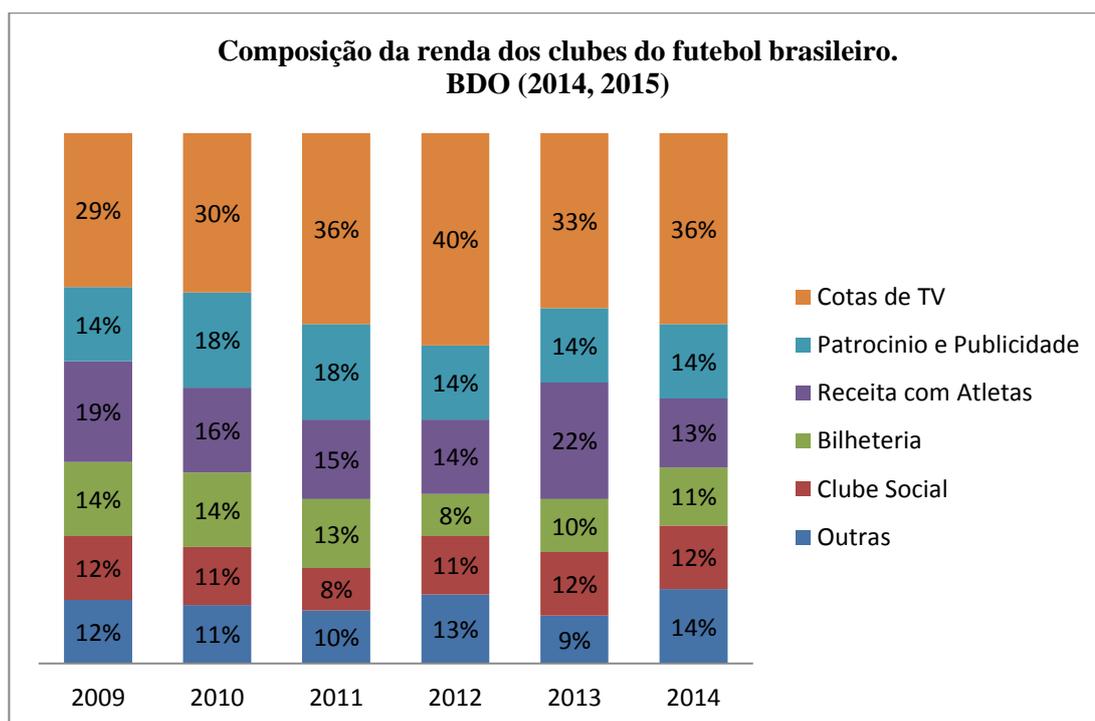


Gráfico 2 - Composição da renda dos clubes brasileiros de futebol (2009-2013)

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em BDO (2014, 2015)

Segundo relatório publicado pela consultoria BDO (2014), mesmo sem apresentarem o forte crescimento dos últimos anos, os clubes brasileiros tiveram queda de 2% em sua renda num comparativo entre os anos de 2013 e 2014. Segundo a consultoria, a renda de 2013 foi impulsionada principalmente pela venda de atletas, enquanto em 2014 houve queda da participação da venda de atletas (BDO, 2015). Apesar da queda, a renda dos clubes em 2014 ficou marcada pelo crescimento do programa Sócio Torcedor; tal crescimento foi tido graças à inauguração das novas arenas as quais impulsionaram e promoveram o programa (BDO, 2015). O programa Sócio Torcedor também figura como “produto” dos clubes destinado ao torcedor, entretanto, ainda não atingiu o seu potencial máximo a ser explorado pelos clubes brasileiros no quesito aumento de receita (DE BARROS FORNARI, SILVEIRA; 2014).

Outra importante fonte de receita que apresentou crescimento, segundo a consultoria, foi a de bilheteria e, este é um dos grandes desafios dos clubes brasileiros, pois a estrutura deixada pela Copa do Mundo de 2014 permite uma maximização das potenciais receitas dos clubes, uma vez que o padrão internacional obrigatório das novas arenas podem quebrar antigas barreiras que afastavam o torcedor do estádio (DE BARROS FORNARI, SILVEIRA; 2014), e, para que isso aconteça, os clubes precisam melhorar ou ampliar suas ações de relacionamento com os consumidores, atraindo-os para o estádio.

A atração do consumidor ao estádio, entretanto, ainda dá-se pelos resultados positivos obtidos em campo e essa dependência pode prejudicar o planejamento financeiro dos clubes no médio e longo prazo devido à imprevisibilidade inerente ao esporte (DE BARROS FORNARI, SILVEIRA; 2014).

Nesse sentido, a adoção do Programa Sócio Torcedor, que apesar de não ter alcançado a sua potencialidade máxima, conseguiu gerar um aumento significativo e constante (não influenciáveis pelos resultados obtidos em campo) nas receitas dos clubes que trabalharam de forma mais eficaz o projeto, provocando, inclusive, aumento do engajamento e lealdade do torcedor com o clube. (DE BARROS FORNARI, SILVEIRA; 2014).

A remodelagem nos níveis de lealdade do torcedor pode alterar a forma como ele se relaciona financeiramente com o seu clube (GIULIANOTTI, 2012); sendo a lealdade do torcedor com o clube um medidor do grau de identificação e solidariedade do primeiro ao segundo (GIULIANOTTI, 2012).

Giulianotti (2012) caracteriza quatro tipos-ideais de torcedor futebolístico, distinguindo-os segundo o nível de identificação que estes possuem com clubes específicos; assim, os torcedores são divididos entre fanático, seguidor, fã e *flâneur*⁵.

O torcedor fanático caracteriza-se pelo seu envolvimento pessoal e emocional de longo prazo com o clube, assemelhando-se às suas relações familiares e fraternais. Esse envolvimento pode ser acompanhado por investimento de mercado, os quais serão sempre envoltos na consciente demonstração de solidariedade pessoal e apoio financeiro ao clube (GIULIANOTTI, 2012). O apoio deve ser uma experiência vivenciada, refletindo-se na constante presença aos jogos e no usufruto dos benefícios comunitários propiciados pelo

⁵ Expressão de origem francesa remetente, pelo poeta Baudelaire, à pessoa que passeia meio a multidão observando, à distancia e passivamente, os acontecimentos, sem envolvimento emocional com os tais, consumindo-os como forma de admiração e contemplação (MENEZES, 2009). Neste contexto, àqueles torcedores que têm relações frias de consumo com o futebol e que olham os clubes como que em uma vitrine, sem consumo pessoal pelos símbolos do clube (GIULIANOTTI, 2012).

clube, como instalações e clube social ou compromissos com dirigentes, jogadores e outros torcedores (GIULIANOTTI, 2012).

O tipo seguidor, segundo Giulianotti (2012), é o torcedor que segue os clubes, mas também segue os profissionais envolvidos no futebol pelos quais se interessa, podendo, inclusive, ser seguidor de mais de um clube. Ele possui uma consciência velada acerca dos sentidos de identidade e comunidade relacionadas ao clube/time, sendo o seu nível de identificação proveniente de outras fontes que não as derivadas do envolvimento emocional/pessoal direto com o clube, como através das mídias eletrônicas. A solidariedade do seguidor é baseada nas relações de trocas simbólicas não-econômicas, assim sendo, o apoio ou interesse do seguidor ao clube é suportado pelo oferecimento, por parte do clube, daquilo que o seguidor deseja ou se interessa.

Os torcedores fãs são, em suma, fãs de um clube ou de seus jogadores; assemelhando-se muito aos fãs de músicos ou atores. Eles possuem forte senso de identificação, entretanto, sua relação com o ídolo (seja entidade ou pessoas envolvidas no cenário futebolístico) é mais distante do que a vivenciada pelo fanático, dispondo também da unidirecionalidade na relação; à qual não tem reciprocidade forte direta do ídolo com o fã (GIULIANOTTI, 2012).

Segundo o autor, a vivência e a tradição do clube, bem como o vínculo com os jogadores e outros torcedores, é experimentada pelo fã através das relações de mercado e sua identificação é autenticada por meio do consumo de produtos a eles relacionados (desde o consumo direto, como a compra de produtos do clube e contribuições financeiras; até o consumo indireto, como a compra de revistas e jornais destinados ao futebol e compra de pay-per-view para acompanhar os jogos do ídolo). Assim, a solidariedade do fã apresenta-se somente como uma forma de intensificação do ritual de apoio (GIULIANOTTI, 2012).

O *flâneur* olha o clube como quem olha uma vitrine (GIULIANOTTI, 2012), evitando qualquer relacionamento pessoal e emocional e adotando uma postura afastada e não-leal; sendo assim, capaz de, não só mudar sua predileção pelos clubes e jogadores, mas também trocar a modalidade por outras fontes de entretenimento. Possui baixo nível solidariedade social genuína com outros torcedores, limitando sua experiência no futebol às arenas virtuais (como a televisão e internet) (GIULIANOTTI, 2012).

As práticas sociais do *flâneur* são orientadas ao mercado, entretanto, o consumo dos produtos provenientes da indústria do futebol dá-se de forma descartável; buscando uma multiplicidade de experiências no futebol, o *flâneur* toma os clubes como apêndices escolhidos como transmissores da personalidade dele (GIULIANOTTI, 2012).

Santos (2015) salienta que a tipificação realizada por Giulianotti (2012) serve apenas para ilustrar a existências de diversas formas de interação entre um torcedor e o clube, uma vez que cada tipo de torcedor atende o interesse particular dos diferentes agentes econômicos do futebol.

Vimieiro (2013) afirma que a tipologia realizada por Giulianotti (2012) apresenta problemas quando diferencia os fãs de futebol com base no meio com o qual eles se relacionam com o clube e com os outros agentes futebolísticos (atletas, torcedores, dirigentes, etc). Segundo a autora, Giulianotti (2012) descaracteriza a interação realizada através das mídias sociais virtuais (televisão e internet), classificando os torcedores que fazem uso delas como meros consumidores, inferiorizando/negligenciando a presença e o poder das mídias virtuais no cotidiano, sendo que o torcedor que frequenta o estádio também faz uso dessas mídias (VIMIEIRO, 2013).

Santos (2015), ainda saliente que a constante mercantilização do futebol⁶ causa alterações no perfil do torcedor, transformando-o em mais passivo e consumista, reforçando a necessidade de compreensão do *brand equity* baseado no consumidor dentro do setor esportivo.

Tendo caracterizado o contexto e as especificidades do setor esportivo e do futebol, fatores que, segundo Ross (2006), caracterizam e atestam a criação de modelos práticos e conceituais próprios de valor de marca ao setor e à modalidade citados, serão apresentados a seguir os modelos de *brand equity* desenvolvidos para o setor esportivo, com ênfase no modelo criado para o futebol.

2.4 Os modelos de *brand equity* desenvolvidos para o setor esportivo

A compreensão do conceito de *brand equity* aplicado ao setor esportivo faz-se necessária devido ao fato do esporte ter, em sua essência, a experiência do cliente como fator muito importante no desenvolvimento de patrimônio da marca, sendo primordial a experiência do cliente-espectador (ROSS, 2006), além disso, em esportes profissionais o produto principal (por exemplo, jogos) é frequentemente intangível, imprevisível e de natureza subjetiva (GLADDEN, MILNE; SUTTON, 1998).

⁶ A mercantilização do futebol refere-se à transformação do futebol, enquanto fenômeno social assentado em valores e tradições, em fonte de negócios e gerador de riquezas. Seguindo a lógica de mercado, jogadores são transformados em mercadorias, torcedores em consumidores e o jogo em ativo financeiro. (DE SANTANA GONÇALVES, CARVALHO, 2006).

A literatura que abrange o valor da marca através da perspectiva esportiva é reduzida (BOONE, KOCHUNNY, WILKINS; 1995; GLADDEN; MILNE, SUTTON; 1998; ROSS, 2006) e traz a concepção de que o valor da marca de uma equipe de esporte poderia ser medido tanto em termos financeiros e baseado no consumidor.

Em 1995, Boone, Kochunny e Wilkins, definiram o *brand equity* no setor esportivo através da perspectiva financeira, fazendo uso de indicadores financeiros como o valor do *franchise* e os valores da rede televisiva.

Segundo Santos (2013), existem na literatura três modelos práticos de mensuração de *brand equity* para o setor esportivo, sendo eles:

- (i) Modelo baseado na vertente financeira;
- (ii) Modelo baseado no cliente, defendido por Aaker (1998), Gladden, Milne e Sutton (1998), Keller (1993) e Ross (2006); e
- (iii) Modelo misto⁷, o qual combina ambos os modelos, considerando os dados monetários (*present value*, o valor de mercado, e o custo da marca) juntamente com dados comportamentais do consumidor (lealdade, fidelidade, consciência, imagem da marca).

O valor de um clube de futebol tende cada vez mais a ser calculado com base no valor dos ativos intangíveis, principalmente a marca do clube, em comparação com os ativos tangíveis (estádios, centros de estágio, passes dos jogadores, etc.) (BRAND FINANCE⁸, 2013 apud SANTOS, 2013).

O CBBE, de Keller (2001), é considerado um dos pilares para a construção e gestão de *brand equity* baseada no consumidor para equipes esportivas, e foi base para os modelos desenvolvidos por Bauer, Sauer e Schmitt (2005); Gladden e Funk, (2002); Richelieu, Pawlowski e Breuer (2011) e Ross (2006).

Gladden, Milne e Sutton (1998) foram os primeiros a desenvolver um modelo conceitual para explicar os antecedentes do *brand equity* no esporte. Ao adotar o modelo CBBE de Keller, Gladden e Funk (2002) desenvolveram o Modelo de Associação ao Time (*Team Association Model* - TAM), constituído por fatores derivados das associações à marca de Keller, a fim de melhor compreender as associações ligadas à marca de equipes esportivas.

⁷ Modelo é utilizado pela consultora Brand Finance quando do seu estudo anual de quais os clubes mais valiosos

⁸ BRAND FINANCE. **Brand Finance Football 50**: the annual report on the world's most valuable football brands. Londres: Brand Finance, 2013. Disponível em:

<http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2013_new_opt.pdf>

Eles definiram 16 fatores de associação à marca, classificados de acordo com as três categorias propostas por Keller (1993): atributos (relacionados ao produto e não relacionado ao produto), benefícios e atitudes. O Modelo TAM pode ser visto no Quadro 5.

| Variável | Categoria propostas por Keller (1993) | Fator |
|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Associação à Marca | Atributos relacionados ao produto | Sucesso |
| | | “Estrela (s)” do time |
| | | Treinador/Técnico |
| | | Gestão |
| | Atributos não relacionados ao produto | Design do logo |
| | | Estádio |
| | | Tradição |
| | | Entrega de produtos |
| | Benefícios | Identificação do fã |
| | | Aceitação do grupo de pares |
| | | Fuga/Escapismo |
| | | Nostalgia |
| | | Orgulho e identificação |
| | Atitudes | Importância |
| | | Conhecimento |
| | | Afetividade/Emoção |

Quadro 5 - *Team Association Model* (TAM), Gladden e Funk (2002)

Fonte: Desenvolvido pela autora.

O Modelo de Associação ao Time (TAM), de Gladden e Funk (2002), foi tomado como um ponto de partida para o desenvolvimento de outros modelos e incide essencialmente sobre os atributos e benefícios relacionados à marca das equipes esportivas. Entre os modelos influenciados pelo TAM, está o modelo *Brand equity of Team Sports* (BETS), desenvolvido por Bauer, Sauer e Schmitt (2005) e apresentado a seguir.

2.4.1 Brand equity of Team Sports (BETS), Bauer, Sauer e Schimitt (2005)

Bauer, Sauer e Schimitt (2005) aplicando e adaptando do modelo TAM para o caso de clubes da Bundesliga alemã, na tentativa de apresentar um modelo de *brand equity* baseado no cliente para a indústria esportiva europeia, desenvolveram o modelo nomeado como valor da marca em equipes esportivas (*Brand equity of Team Sports - BETS*) (BAUER; SAUER, SCHIMITT, 2005).

O modelo BETS pode ser visto na Figura 11.

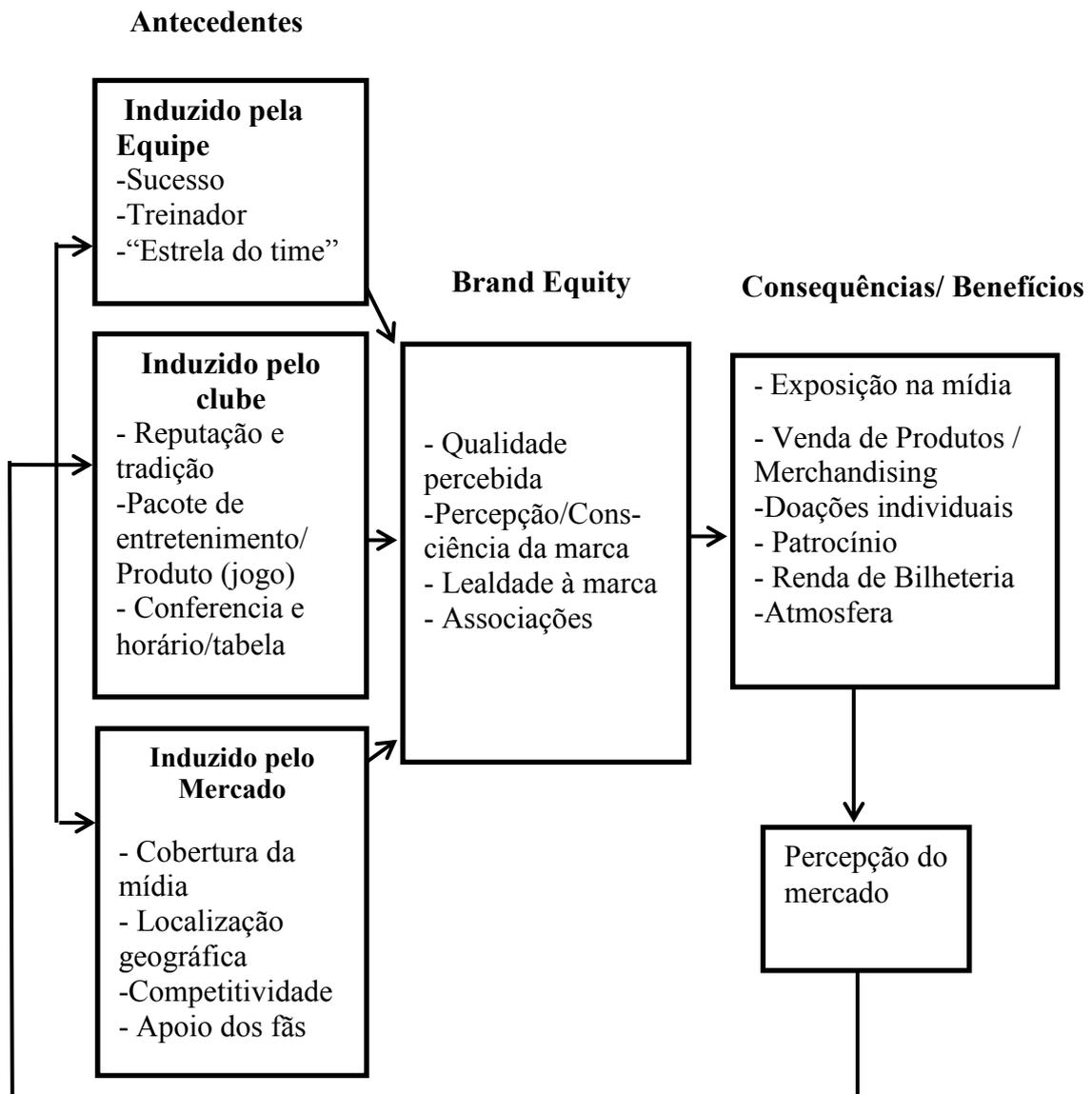


Figura 11 - Modelo *Brand Equity of Team Sports* (BETS), Bauer, Sauer e Schimitt (2005)

Fonte: Elaborado pela autora

O modelo apresenta-se como cíclico e é composto por antecedentes e consequências do *brand equity*. Os antecedentes do *brand equity* incluem, por exemplo, o sucesso, jogador “estrela” do time, o treinador, a reputação e a tradição do clube, conferência e horário, suporte, localização geográfica, a cobertura da mídia. Os antecedentes foram classificados em fatores relacionados à equipe, à organização/gestão e ao mercado.

Estes antecedentes geravam influência sobre os componentes do *brand equity* (qualidade percebida, percepção e consciência da marca, associações de marca e fidelidade à marca), implicando em uma consequência. Entretanto, o caráter cíclico do modelo tornam as consequências do *brand equity* influenciadoras dos antecedentes e, consequentemente, do próprio *brand equity*.

O BETS consiste em um conjunto revisto de fatores, proveniente da TAM, e atitudes, sugeridas por Keller (2001). As atitudes de Keller (2001) são: 1) Força, à qual depende da quantidade e qualidade das informações pesquisadas e processadas pelos fãs; 2) Favorabilidade, observa quanto os fãs gostam da equipe; e 3) Singularidade, percebida nas comparações com equipes concorrentes.

Já os 14 fatores são provenientes da adaptação da TAM à Bundesliga, e são eles:

- Relacionados ao produto: Sucesso da equipe, “estrela(s)” do time, Treinador/Técnico, e Gestão.
- Não relacionados ao produto: Design do logo, Estádio, Atmosfera do estádio e tradição, e Importância/Relevância regional do time.
- Benefícios: Identificação do fã, Interesse da família e dos amigos, Fuga/Escapismo, e Nostalgia.
- Consciência da marca: Reconhecimento, e Familiaridade.

Sabendo-se das limitações dos estudos anteriores; Ross (2006) desenvolveu um modelo conceitual que reconhece a experiência do cliente-espectador no esporte-espetáculo, construindo o conceito de valor de marca baseado no espectador esportivo (*Spectator-Based Brand equity* - SBBE).

2.4.2 *Brand equity* baseado no espectador esportivo (*Spectator-Based Brand equity* – SBBE), Ross (2006)

Derivado dos modelos criados para produtos e serviços e baseado na natureza intangível, experiencial, inconsistente e perecível do esporte-espetáculo, os principais componentes do modelo SBBE são a Consciência da Marca e as Associações à Marca, conforme pode ser

observado na figura 12, os quais Ross (2006) julga serem elementos cruciais na avaliação e escolha dos consumidores frente às opções de serviços e espetáculos esportivos (ROSS et al., 2007).

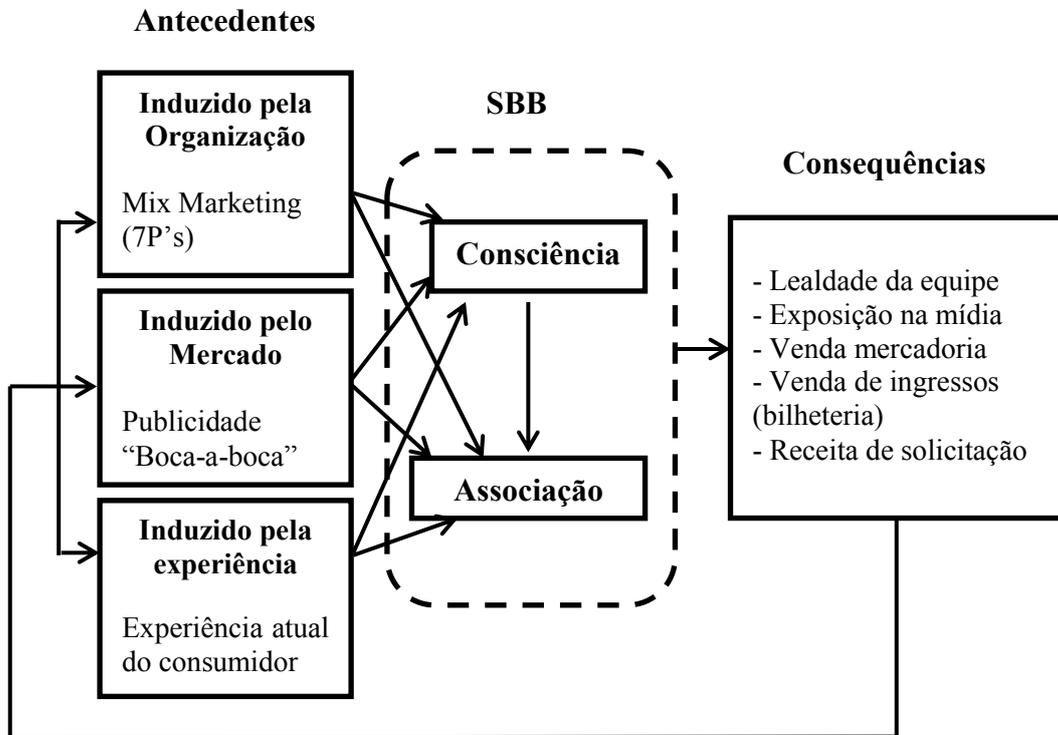


Figura 12 - Modelo SBBE segundo Ross (2006)

Fonte: Elaborado pela autora, segundo Ross (2006).

O autor estabeleceu também que a motivação que leva os consumidores-espectadores a acompanharem uma equipe está relacionada às associações que estes consumidores-espectadores possuem acerca da marca da equipe que seguem.

Ross (2006) também aborda as dimensões lealdade à marca e qualidade percebida. A Lealdade, tratada em seus estudos como Lealdade à equipe, é considerada consequência do processo de criação do SBBE; enquanto a qualidade percebida (*perceived quality*) é considerada um tipo específico de associação à marca.

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

Embora o SBBE trate de duas dimensões para a sua composição (a Associação e a Consciência da marca), a dimensão Associação aparece na literatura com maior destaque e,

segundo o modelo desenvolvido por Ross (2006), possui 11 fatores de influência, enquanto a variável consciência conta com dois fatores de influência, sendo eles a Identificação (*Identification*) e a Internalização (*Internalization*).

A Consciência da marca (*Brand awareness*) é o ponto de partida no desenvolvimento do *brand equity* e é considerada por Ross (2006) como a força da presença da marca na mente do consumidor, enquanto a associação à marca contempla as ideias ligadas à memória de uma marca. Ross (2006) concorda com Keller (1993) quando este sugere que a consciência da marca está relacionada à familiaridade com a marca.

A familiaridade é constituída pelas experiências que foram acumuladas pelo consumidor através de ações como o uso do produto e publicidade (ROSS, 2006). A exposição repetida a uma marca, então, aumenta a familiaridade com a marca e, por conseguinte, aumenta a capacidade de um consumidor reconhecer e recordar da marca. Assim, Ross (2006) justifica a aplicação das experiências antecedentes ao SBBE como indutores do modelo, sendo eles variáveis impactantes sobre o conhecimento da marca, impacto esse que é indicado através da relação direta observada na Figura 12.

A consciência da marca é a capacidade de um potencial comprador reconhecer que uma marca é um membro de uma categoria determinado de produto/serviço (AAKER, 2007) e esse reconhecimento tem um importante papel no processo de tomada de decisão do consumidor e na formação das associações. Baseando-se em Aaker (1998) e Keller (2001), Ross (2006) afirma que o consumidor deve primeiro estar ciente de uma marca antes de criar associações sobre ela e, assim, o valor da marca, são formados.

Apesar dos consumidores de esporte formarem suas consciências de marca através das fontes de comunicação e publicidade, cobertura midiática e outras estratégias promocionais, são as associações à marca que intensificam a natureza experiencial do produto esportivo (GLADDEN; FUNK, 2002).

De acordo com a literatura existente, a qual evidência que o valor da marca é influenciado pelas associações à marca e esta tem uma influência na satisfação e na motivação do espectador em consumir/assistir um evento esportivo (ROSS, 2006), e partindo do modelo SBBE, o qual considera a dimensão “Associação à marca” uma dimensão chave para o entendimento do valor da marca no esporte, Ross (2006) desenvolveu uma escala de associação à marca de um time, a *Team Brand Association Scale* (TBAS).

A TBAS conta com onze fatores relacionados à Associação à marca, e inclui os dois fatores referentes à variável Consciência da marca. O Quadro 6, o qual apresenta os fatores da

dimensão Associação à marca e Consciência da marca do *Spectator-Based Brand equity* (SBBE) proposto por Ross (2006), bem como a descrição de cada fator.

| Variável | Fator | Descrição |
|----------------------|---------------------------|---|
| Associação à Marca | Marca | Pensamentos sobre a identificação da marca, como o logo, símbolo e as cores. |
| | Rivalidade | Pensamentos que digam respeito à competitividade do esporte. Os espectadores são excitados por um evento emocionante e com resultado imprevisível. |
| | Concessões | Pensamentos que digam respeito a comer e consumir bebidas no estádio e arredores; instalações (lanchonetes, bares, cafês, ...) da infraestrutura, e o ato de consumo nessas instalações. |
| | Interação social | A ideia de associação com outros é refletida numa interação social com os amigos e outros fãs da modalidade. |
| | Comprometimento | Nível de comprometimento dos torcedores com a equipe, frequência e quantidade dos torcedores nos jogos, acompanhamento do time, etc. |
| | História do clube | Pensamentos históricos relativos à modalidade, a sua história de sucesso, e a história dos jogadores. |
| | Atributos organizacionais | Pensamentos relativos aos atributos específicos para caracterizar a organização desportiva como um todo. A lealdade dos fãs à organização, as ações de gestão e a personalidade da marca. |
| | Sucesso da equipe | Pensamentos relativos ao sucesso da equipe em jogo, a qualidade os atletas e a qualidade percebida da própria modalidade. |
| | Estilo de jogo | Pensamentos sobre características específicas de uma equipe durante o jogo ou campeonato; a personalidade da equipe enquanto grupo. |
| | Equipe extracampo | Refere-se à qualidade dos atributos que os outros agentes envolvidos no esporte, que não os jogadores, possuem, (por ex.: funcionários do clube) |
| Consciência da Marca | Estádio | Pensamentos sobre as características do estádio em que decorre o evento esportivo |
| | Identificação | Levantamento acerca de quanto o torcedor se sente envolvido e identificado com o clube |
| | Internalização | Levantamentos acerca de quanto o torcedor sente-se parte do clube, o quão internalizado o clube está em seu torcedor. |

Quadro 6 - Fatores que compõe o SBBE, proposta por Ross (2006)
Fonte: Elaborado pela autora, segundo Ross (2006).

A escala TBAS conta com 49 itens divididos entre os 13 fatores, Os itens são afirmações que buscam medir a relevância do fator para a construção do SBBE do esporte analisado. A escala original desenvolvida por Ross (2006) e a versão traduzida encontram-se, respectivamente, no Anexo A e no Apêndice A deste trabalho.

Ao final do seu artigo, Ross (2006) ainda salienta a necessidade de aplicar o modelo e a escala em outros cenários e esportes.

2.4.3 Outras aplicações do modelo SBBE.

A importância do esporte pode ser percebida a partir do fato de que a indústria do esporte está avaliada em cerca de 141.000 milhões dólares e oferece oportunidades de gerar receita em escala global (KLAYMAN⁹, 2008 apud NAIK; GUPTA, LEHMANN 2013).

A marca de uma equipe tem sido um dos ativos mais importantes de uma organização desportiva (BAUER; SAUER; SCHMITT, 2005), por isso, se tornou importante para as equipes desenvolver a sua própria imagem e manter o profissionalismo, fazendo, assim, da gestão da marca, uma das mais proeminentes atividades do marketing esportivo (RATTEN; RATTEN¹⁰, 2011 apud NAIK; GUPTA, LEHMANN 2013).

Ross (2006) mostra conceitualmente a relação entre estratégias de marketing de uma equipe de esportes e seu impacto sobre o valor da marca da equipe. O autor considera que o *brand equity* é afetado pela gestão e pelas atividades da equipe de marketing das equipes esportivas, pois, estes esforços de marketing são os responsáveis pelas associações e pela Consciência/Consciência da marca. Ele também destaca os resultados de uma boa gestão do *brand equity* baseado no espectador esportivo (SBBE) como altos lucros, vendas de mercadorias e receitas de bilheteira.

Assim, todos os modelos desenvolvidos anteriormente não estavam tendo qualquer significado quando foram usados para medir o *brand equity* baseada no espectador esportivo. Ross (2006) também argumenta que há muito menos estudos que incidam sobre o *brand equity* na perspectiva do espectador.

⁹ KLAYMAN, B. (2008). Global Sports Market to Hit \$141 Billion in 2012, **Reuters**. Chicago. 18 jun, 2008. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/newsOne/idUSN1738075220080618>>

¹⁰ RATTEN, V.; RATTEN, H. International Sports marketing: Practical and future research implications. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, n. 8, p. 614-620. 2011

Atendendo à necessidade de aplicar o modelo desenvolvido especificamente para o esporte, outros autores realizaram pesquisas sobre a efetividade do SBBE em diferentes contextos e diferentes modalidades. O Quadro 7 mostra um comparativo entre os fatores relevantes a cada contexto que o modelo SBBE foi aplicado.

| Autor | Ano | Contexto | Variável | Fatores válidos do SBBE |
|-----------------------|----------------|--|--------------------|--------------------------------|
| Ross | 2006 | Torcedores “full-season” da NBA | Associação à Marca | Marca |
| | | | | Rivalidade |
| | | | | Concessões |
| | | | | Interação social |
| | | | | Comprometimento |
| | | | | História do clube |
| | | | | Atributos organizacionais |
| | | | | Sucesso da equipe |
| | | | | Estilo de jogo |
| | | | | Equipe extracampo |
| | | | Estádio | |
| Percepção da Marca | Identificação | | | |
| | Internalização | | | |
| Naik, Gupta e Lehmann | 2013 | Telespectadores da Liga Indiana de Críquete | Associação à Marca | Rivalidade |
| | | | | História do clube |
| | | | | Sucesso da equipe |
| Biscaia et al. | 2013 | Equipes de futebol profissional em Portugal | Associação à Marca | Marca |
| | | | | Concessões |
| | | | | Interação social |
| | | | | Comprometimento |
| | | | | História do clube |
| | | | | Atributos organizacionais |
| | | | | Sucesso da equipe |
| | | | | Técnico |
| | | | | Gestão |
| | | | Estádio | |
| Internalização | Internalização | | | |
| Cunha | 2013 | Público de eventos de Kickboxing em Portugal | Associação à Marca | Marca |
| | | | | Concessões |
| | | | | Interação social |
| | | | | Comprometimento |
| | | | | História do clube |
| | | | | Atributos organizacionais |
| | | | | Sucesso da equipe |

Quadro 7 - Comparativo entre as adequações do modelo SBBE
 Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 7 aborda a diferença que cada autor observou ao aplicar o modelo SBBE em cenários esportivos distintos, evidenciando, assim, a fala de Ross (2006) e Yoo e Donthu (2001), os quais ressaltam para o caráter mutável dos modelos de *brand equity* frente a diferentes cenários e realidades.

A aplicação do modelo na *Indian Premier League* (IPL) verificou que o SBBE não pode ser aplicado diretamente para medir o *brand equity* de equipes esportivas e que para tal medição ser considerada válida é preciso que sejam feitas modificações, e isso, segundo Naik, Gupta e Lehmann (2013), serve para a medição da marca em qualquer esporte, cenário ou “tipo” de consumidor/espectador.

Para a realidade dos telespectadores da IPL, os fatores rivalidade, sucesso da equipe e história da equipe são os mais importantes da variável associação à marca, enquanto o fator imagem da marca teve contribuição insignificante em comparação às acima mencionadas.

As limitações citadas por Naik, Gupta e Lehmann (2013) corroboram a afirmação de Yoo e Donthu (2002), de que pesquisas futuras envolvendo a validação e mensurações do *brand equity* devam ser realizadas em outras amostras, outros mercados consumidores e outros esportes.

Cunha (2013) identificou que os fatores Atributos organizacionais, História, Concessões (chamado por ele de restauração), Comprometimento (chamado por ele de fãs), Interação social, Marca e Sucesso são os que melhor explicam a associação à marca, também evidenciados em Biscaia et al. (2013).

O fator Concessões (chamada por restauração no estudo de Cunha, 2013) é também referenciado por Biscaia et al. (2013) e, enquanto no futebol não foi visto como um fator forte de associação à marca, no *kickboxing* possui grande relevância.

Conforme visto nos tópicos anteriores, o modelo SBBE busca entender o que o torcedor-espectador valoriza na experiência com as marcas dos times esportivos, considerando o torcedor como consumidor.

O SBBE é conceituado através da Consciência da marca e das Associações à marca e o resultado combinado destas variáveis conduz a uma série de consequências no mercado (lealdade da equipe, exposição na mídia, venda de mercadoria, venda de ingressos, e receitas de solicitação) e, até o momento, só havia sido aplicado no cenário futebolístico por Biscaia et al. (2013), sendo, sua pesquisa, a base para o desenvolvimento deste trabalho. Assim, faz-se

necessário o entendimento do modelo SBBE desenvolvido por Biscaia et al (2013) para o futebol.

2.4.4 O modelo SBBE no futebol, Biscaia et al. (2013)

Para os clubes de futebol, os torcedores e associados são essenciais na medida em que complementam a renda dos clubes (na forma de mensalidades, bilheteria e consumo de marcas licenciadas) e, posteriormente, devido ao seu forte envolvimento, tornam-se “canais de marketing” para os adeptos que se envolvem de forma menos apaixonada (simpatizantes), dessa maneira, o público-alvo dos clubes de futebol possui uma natureza diferente de qualquer público-alvo de outras atividades, uma vez que os adeptos de futebol demonstram lealdade, fidelidade e envolvimento, pela via emocional (ARIGIL; PENNAZIO, 2011).

Para Arroiteia¹¹ (2005; apud SANTOS, 2013), os parceiros comerciais e patrocinadores são um tipo especial de clientes dos clubes (juntamente com os próprios fãs do clube) uma vez que contratam os clubes como veículos de comunicação e publicidade da própria marca. Esta vertente do negócio é bastante importante para os clubes porque, dada a escassez de receitas tradicionais e, muitas vezes, a ausência de público e queda nas rendas provenientes de bilheteria, estas transformam-se numa nova fonte de financiamento para a sua atividade principal (KELLER; MACHADO, 2006).

Para Biscaia et al. (2013) o futebol não pode mais ser tratado como esporte, mas que também não pode ser tratado como qualquer outro produto ou serviço e essa visão, segundo o autor, é corroborada pelos constantes aperfeiçoamentos nas técnicas de mensuração do *brand equity* na modalidade.

Bauer, Sauer e Schimitt (2005) defendem que a marca é o principal trunfo dos clubes desportivos, uma vez que é através dela que se estabelecem as relações (de sucesso) com os seus adeptos, patrocinadores, parceiros de negócio, estendida, em geral a todos os seus *stakeholders*. Arigil e Pennazio (2011) defendem que nos esportes coletivos os resultados das partidas ou disputas são o componente mais importante na equação que determina o sucesso dos clubes, porém não são as únicas.

¹¹ ARROTEIA, N.; GOUVEIA, J. Comunicação ao Encontro Regional de Marketing-DEGEL. **O Marketing no Desporto – processos de valorização da Marca**, 2005.

No entanto, sem triunfos desportivos dificilmente algum clube ou atleta atingirá o sucesso comercial (como receita proveniente de bilheteria, receitas advindas dos patrocínios, da participação em competições e verbas provenientes das federações e confederações e quotas de transmissão), visto ser esta a sua atividade principal; mas segundo Richelieu, Pawlowski e Breuer (2011), esse sucesso, por si só, não é suficiente para construir a ferramenta do *brand equity*.

Biscaia et al. (2013) mediram e validaram o SBBE dentro de um contexto de futebol profissional português. Os resultados recolhidos na análise preliminar da escala do SBBE indicaram a necessidade de ajuste do modelo para o cenário proposto.

Com base nos dados da análise preliminar da escala SBBE em espectadores de futebol e a revisão dos itens por peritos, os autores reformularam a SBBE, removendo quatro fatores (Rivalidade, Estilo de jogo, Equipe extracampo e Identificação) e adicionando-se dois (Técnico e Gestão), totalizando-se 11 fatores, sendo eles: Marca, Concessões, Interação social, Comprometimento, História do clube, Atributos organizacionais, Sucesso da equipe, Técnico, Gestão, Estádio e Internalização.

O fator Rivalidade foi removido devido à falta de confiabilidade individual dos itens da subescala, e a falta de importância cultural neste cenário¹² particular, segundo os pesquisadores; no entanto, isto não significa que o componente de competição deve ser negligenciado em pesquisas futuras, uma vez que as evidências sugerem que a concorrência e a rivalidade entre equipes e atletas conhecidos por serem rivais históricos podem desempenhar um papel importante em alguns contextos desportivos (BISCAIA et al., 2013)

O fator Pessoal extracampo foi separado em fatores distintos de Gestão e Técnico, como proposto na literatura (BAUER¹³, 2008, apud BISCAIA et al., 2013; GLADDEN; FUNK, 2002), enquanto o fator Sucesso da equipe e o fator estilo de jogo foram agrupados em um fator (Sucesso), dada a forte relação entre os itens em ambas as construções.

Pela mesma razão, os elementos de identificação e internalização foram agrupados em uma única dimensão considerada conceitualmente mais apropriada chama-la por Internalização, em vez de reconhecimento da marca, uma vez que todos os itens selecionados

¹² Segundo os autores, no contexto do futebol europeu há uma enorme disparidade entre as equipes que disputam os campeonatos. Isto leva a uma situação em que somente alguns clubes europeus financeiramente fortes possam competir em uma base de igualdade os campeonatos; podendo ser uma razão pela qual os entrevistados não viram o fator Rivalidade como algo tão importante.

¹³ BAUER, H. H., STOKBURGES-SAUER, N. E.; EXLER, S. Brand image and fan loyalty in professional sport team: A refined model and empirical assessment. **Journal of Sport Management**, v. 22, n. 2, p. 205-226. 2008.

nesta construção foram relacionados à incorporação da equipe na identidade pessoal do torcedor (JAMES; ROSS, 2002).

As diferenças observadas entre o modelo original do SBBE e o modelo alterado reforçam a ideia de que o valor da marca é ambientalmente sensível (YOO; DONTU, 2001).

O modelo final da escala TBAS continha um total de 33 itens; três itens para variável Consciência da marca, a qual foi chamada de Internalização, e 30 itens para a variável Associação à marca, e os fatores presentes no modelo foram avaliados através de um questionário transmitido aos torcedores de times de futebol profissionais portugueses. O quadro com os 33 itens traduzidos e adaptados ao futebol está presente no Apêndice B deste trabalho.

Dessa forma, somente por essa observação já podemos afirmar que o estudo fez uma contribuição significativa para a literatura por reconhecer a experiência do consumidor e as diferenças culturais através dos ajustes nas escalas do SBBE propostas por Ross (2006).

Em segundo lugar, a eficácia de previsão do modelo também foi suportada pela quantidade estatisticamente significativa de variância explicada na satisfação dos espectadores e nas intenções comportamentais, concluindo que o modelo proposto é um instrumento válido e confiável para medir o valor da marca em times de futebol profissional. Como tal, os resultados deste estudo fornecem aos gestores do futebol português uma estrutura detalhada no auxílio na tomada de decisões estratégicas de marketing. Altos níveis de internalização e uma gestão adequada da variável Associação à marca permite fortalecimento da marca da equipe, aumenta o comportamento do consumidor, e reduzir a vulnerabilidade aos concorrentes no mercado de lazer (BISCAIA et al., 2013).

A pesquisa de Biscaia et al. (2013) chegou ao modelo conceitual apresentado composto por duas variáveis, internalização e associação à marca. A internalização é uma variável de fator único, o qual é intitulado com o mesmo nome. Já a variável associação à marca é composta por 11 fatores.

As variáveis, segundo Biscaia et al. (2013) geram influência sobre a satisfação e as intenções comportamentais dos torcedores. As diferenças observadas entre o modelo original de SBBE e o utilizado no estudo de Biscaia et al. (2013) reforçar a ideia de que o valor da marca é ambientalmente sensíveis (YOO; DONTU, 2001).

Segundo o autor, os entrevistados foram capazes de distinguir entre diferentes personalidades presentes no fator equipe extracampo podendo ser justificado pelo sucesso internacional de alguns treinadores portugueses, como José Mourinho (vencedor do prêmio de

melhor técnico em 2010 pela FIFA) e Pinto da Costa (presidente do FC Porto desde 1982), dirigente que conquistou 52 troféus ao FC Porto desde o início de sua gestão. As definições de cada um dos fatores considerados no modelo adaptado por Biscaia et al. (2013) encontram-se presentes no Apêndice C deste trabalho.

Ross, Russel e Bang (2008) sugerem que a conexão psicológica de um indivíduo com a equipe serve como um indicador para a consciência da marca esportiva, enquanto Keller e Machado (2006) assumem que o conhecimento da marca desempenha um papel importante na tomada de decisão do consumidor. Considerando-se que os times de futebol europeus desfrutam de extensa exposição midiática e popularidade global (BAUER¹⁴, 2008 apud BISCAIA et al., 2013), a consciência da marca em times de futebol europeus pode servir como constante, enquanto associações de marca são diretamente ligadas à internalização de um indivíduo com uma equipe, que foi demonstrado ser um importante aspecto para medição do *brand equity* (BISCAIA et al., 2013).

As adequações de Biscaia et al. (2013) aos fatores desenvolvidos por Ross (2006) podem ser observadas na Figura 13.



Figura 13 - Adaptação da TBAS original para o futebol profissional, por Biscaia et al. (2013)
Fonte: Desenvolvido pela autora.

¹⁴ BAUER, H. H., STOKBURGES-SAUER, N. E.; EXLER, S. Brand image and fan loyalty in professional sport team: A refined model and empirical assessment. **Journal of Sport Management**, v. 22, n. 2, p. 205-226. 2008.

Embora o modelo tenha validade preditiva, uma quantidade considerável da variância da satisfação e as intenções comportamentais permanece inexplicado. Assim, pesquisas futuras podem incluir outros conceitos proposto na literatura para estender a compreensão do *brand equity* no esporte. Biscaia et al. (2013) citam, por exemplo, a inclusão do fator rivalidade, podendo este ser interessante para a captura da natureza competitiva do esporte, contribuindo, assim, para resultados em diferentes cenários esportivos.

Além disso, a inclusão de outros fatores tais como Nostalgia (GLADDEN; FUNK, 2002), os jogadores “Estrela da equipe”, Qualidade da liga, Localização geográfica, entre outros, podem ser temas interessantes para discussão sobre associações às marcas esportivas entre os vários esportes e os distintos mercados existentes (BISCAIA et al., 2013).

O SBBE somente foi empiricamente analisado uma vez no contexto do futebol profissional (BISCAIA et al. 2013) e nunca empiricamente analisado no contexto do futebol profissional brasileiro. Biscaia et al. (2013) e Yoo e Donthu (2001) postulam que as características das distintas práticas esportivas e dos diferentes elementos culturais de outros países devam ser consideradas quando se avalia o valor da marca, validando, assim, a necessidade e a relevância em realizar-se tal estudo no cenário do futebol brasileiro.

Assim, a metodologia desenvolvida por Biscaia et al. (2013) para a criação do modelo SBBE para o futebol é tomada como base para o desenvolvimento da metodologia do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases. Na primeira fase os fatores e itens que compõe as variáveis do modelo de SBBE e da escala TBAS, adaptados por Biscaia et al. (2013), foram traduzidas para o português e a tradução foi validada por um professor doutor e pesquisador da área de marketing da Universidade de São Paulo e por um mestrando em marketing da mesma instituição garantindo a precisão e a adequação do processo de tradução, de forma que as expressões e sentidos linguísticos fossem preservados.

A segunda fase seguiu a abordagem exploratória qualitativa estruturada direta. Segundo Campi (2012), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada nestes casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

Uma metodologia importante usada em pesquisa exploratória é a pesquisa qualitativa, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights*, fornecem critérios, desenvolvem hipóteses e identificam variáveis que possam ser utilizadas no desenvolvimento do tema proposto pelo pesquisador e, assim, trazerem compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

O autor afirma, também, que a pesquisa qualitativa deve sempre preceder a pesquisa quantitativa quando for identificado um novo problema de pesquisa de marketing. A pesquisa exploratória qualitativa se caracteriza pela versatilidade da sua metodologia e a flexibilidade de procedimentos. Essa flexibilidade foi inserida na pesquisa pela inclusão, em um questionário estruturado, de espaços para inserção de comentários dos peritos a fim de captar suas percepções e *insights*; sendo assim, um método estruturado e direto.

A segunda fase contemplou a análise da adequação da escala TBAS, adaptada por Biscaia et al. (2013) para o futebol, através do método Lawshe e análise de conteúdo para possíveis comentários e observações dos peritos.

Nesta fase foi apresentado um questionário, disponível no Apêndice E, referente à percepção de especialistas do futebol brasileiro, selecionados por possuírem conhecimento sobre a dinâmica do futebol e do comportamento do seu torcedor. Assim, foi possível que avaliassem quais dos fatores e itens propostos por Biscaia et al. (2013) eram relevantes para a formação do *brand equity* do espectador futebolístico brasileiro.

Por se tratar de uma validação de escala baseada na análise de peritos, o objeto de pesquisa deve ser muito bem definido e delimitado, sendo esse objeto os peritos participantes da validação, assim, o método de escolha dos peritos está presente, detalhadamente, no item a seguir.

3.1 Seleção dos entrevistados

A escolha dos especialistas seguiu como critério o cumprimento de algumas características consideradas importantes para a finalidade do estudo como: (a) ser um *stakeholder* relevante ao setor futebolístico, (b) experiência na área de gestão e marketing no futebol, e (c) docência e pesquisa na área de gestão e marketing do futebol,

Para que os critérios de escolha dos peritos fossem atendidos, ponderou-se as considerações feitas pela consultoria BDO (2014), Biscaia et al. (2013), Blumenschein (2013), Leoncini (2011) e Shank (2009). Chegou-se a nove categorias de *stakeholders* futebolísticos. O Quadro 8 explicita estas categorias e seus autores.

| | Categoria | Autor |
|-----------------------------------|---|---|
| Agentes ligados à produção | Confederação de futebol | Rocha e Bastos (2011), Leoncini (2011) e Blumenschein (2013) |
| | Federação de futebol | Rocha e Bastos (2011), Leoncini (2011) e Blumenschein (2013) |
| | Clubes de futebol | Rocha e Bastos (2011), Leoncini (2011), Biscaia et al. (2013) e Blumenschein (2013) |
| Agentes ligados ao consumo | Agentes televisivos que transmitam eventos futebolísticos | Rocha e Bastos (2011), Leoncini (2011), Blumenschein (2013) e BDO (2014) |
| | Empresário/Agente/Assessor de jogador e/ou técnico | Rocha e Bastos (2011), Blumenschein (2013) e BDO (2014) |
| | Patrocinador de clubes ou eventos futebolísticos | Rocha e Bastos (2011), Leoncini (2011), Blumenschein (2013) e BDO (2014) |
| | Empresa/Agências de marketing que atendam clubes de futebol | Rocha e Bastos (2011) e Leoncini (2011) |
| | Jornalistas esportivos | Rocha e Bastos (2011), Leoncini (2011), Blumenschein (2013) |
| | Professores/Pesquisadores de marketing e gestão do esporte | Biscaia et al. (2013) |

Quadro 8 - Categorização dos *stakeholders* do futebol brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora

Após a categorização dos *stakeholders* do futebol, cada categoria teve seus integrantes listados. Essa listagem seguiu o grau de relevância destes dentro do cenário nacional do futebol mediante consulta a documentos da CBF, estudos sobre valor de marca dos clubes brasileiros da consultoria BDO (2014), e buscas na internet e nas mídias especializadas no futebol nacional.

A categoria federação teve todo o seu universo discriminado, mediante consulta do Ranking Nacional das Federações, realizadas pela CBF, presente no Anexo B deste trabalho, contendo todas as 27 federações estaduais de futebol listadas (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2014).

Quanto aos clubes, foram listados todos aqueles considerados de elite do futebol nacional e estão disponíveis no Anexo D. Os 20 clubes que disputaram, no ano da pesquisa, a Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2015). Estes representam, aproximadamente, 8,7% do total de clubes cadastrados juntos à CBF. A lista de todos os clubes cadastrados encontra-se disponível no Anexo C deste trabalho.

A fim de listar os *stakeholders* da categoria empresas/agências de marketing esportivo, foram cruzados os resultados obtidos na busca na *internet* para palavras-chave como: “empresas marketing esportivo” e “agências de marketing esportivo” juntamente com os clubes classificados no ranking dos clubes com as marcas mais valiosas do futebol nacional, elaborado pela consultoria BDO (2014), com a intenção de listar as empresas de marketing que atendessem os clubes com as marcas mais valiosas do país. Assim, chegou-se a duas empresas de marketing esportivo.

Buscou-se listar os agentes de atletas que eram considerados os mais importantes do cenário, os quais agenciam/agenciaram atletas e técnicos com passagem pela seleção nacional, que realizam/realizaram negociações com clubes considerados da elite nacional e intermediadores de transações consideradas caras com clubes do exterior. A listagem dos agentes, empresários e/ou assessores de jogadores foi realizada mediante análise dos resultados obtidos na busca na *internet* para palavras-chave como: “empresário de jogador”, “agente de jogador” e “assessor de jogador”. Foram listados nove empresários que correspondiam ao perfil desejado.

Foram listadas todas as emissoras televisivas, de cobertura nacional aberta e fechada (cabo/satélite), que possuíssem direito na transmissão de campeonatos aos quais os clubes de elite participam (incluindo-se ligas nacionais e sul-americanas). A busca deu-se mediante

pesquisa realizada na *internet* com palavras-chave: “transmissão jogos no Brasil”, “transmissão Campeonato Brasileiro de Futebol”, “transmissão Libertadores da América” e “transmissão Copa Sulamericana”; elencando-se um total de cinco emissoras.

Ainda dentro das mídias que cobrem o futebol nacional, foram levantados os jornalistas esportivos premiados em 2014 pela Associação de Cronistas Esportivos de São Paulo (ACEESP), listando-se um total de doze jornalistas esportivos (ASSOCIAÇÃO DOS CRONISTAS ESPORTIVOS DE SÃO PAULO, 2014).

Na categoria patrocinadores foram escolhidos os patrocinadores da seleção brasileira de futebol. Tal escolha deu-se pela representatividade da seleção enquanto entidade máxima do futebol nacional, comportando, em sua torcida, torcedores de todos os clubes nacionais e de todos os tipos - segundo abordagem feita por Giulianotti (2012) - sendo assim, uma boa representatividade do universo dos torcedores brasileiros. Foram listados 13 patrocinadores (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2015).

Por fim, a listagem dos professores-pesquisadores de gestão e marketing esportivo deu-se segundo análise do currículo *lattes* dos docentes (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2015) das universidades brasileiras de renome no cenário nacional e internacional perante rankings (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA DE SÃO PAULO, 2014; QUANTIFIED SELF INSTITUTE, 2015) que tinham linhas de pesquisa em gestão e marketing no esporte e/ou no futebol. Assim, foram encontrados e listados três docentes da Universidade de São Paulo.

A fim de manter o sigilo dos respondentes, os mesmos foram denominados segundo suas categorias. Quando houve mais de um respondente dentro da mesma categoria, foram atribuídos números a cada um deles.

Após término da pesquisa os respondentes foram novamente contatados para autorização da divulgação de seus nomes. Sete respondentes autorizaram a divulgação de seus nomes mediante e-mail, enquanto quatro dos onze entrevistados não retornaram o contato, tendo assim, suas identidades preservadas e o anonimato mantido. Para as respostas desses quatro respondentes foram mantidas suas categorizações, sendo elas: Confederação de futebol, Agente televisivo 1, Empresa de marketing esportivo, e Jornalista esportivo.

A listagem completa dos *stakeholders* encontra-se disposta no Apêndice D deste trabalho, enquanto o quadro 9 a seguir apresenta a relação dos onze peritos participantes, seus nomes, profissão e o tempo de atuação profissional de cada um deles dentro do futebol.

| Categoria: | Nome: | Profissão: | Tempo de atuação profissional com futebol: |
|------------------------------------|---------------------------|--|---|
| Confederação de futebol | - | Jornalista e assessor de imprensa | 4 anos |
| Federação de futebol | Ednaldo Gomes | Contador e Presidente da Federação Baiana de Futebol. | 12 Anos |
| Clube de futebol 1 | Ronaldo Ximenes | Advogado e Ex-diretor de futebol do Sport Club Corinthians Paulista. | 5 anos |
| Clube de futebol 2 | Jorge André C. Avacini | Administrador e atual diretor de marketing do Esporte Clube Bahia e Ex-Diretor de marketing do Sport Club Internacional. | Mais de 15 anos |
| Agente Assessor | Acaz Fellegger de Almeida | Jornalista, Assessor e proprietário de uma agência de comunicação. | 31 anos |
| Agente televisivos 1 | - | Jornalista e editor | 28 anos |
| Agente televisivos 2 | Raphael Pelegrino | Publicitário e assistente de marketing digital na FOX Sports. | 2 anos |
| Empresa marketing esportivo | - | Administrador de empresas | 16 anos |
| Jornalista esportivo | - | Jornalista | 15 anos |
| Professor Pesquisador 1 | Ary José Rocco Jr | Pesquisador do esporte e professor universitário na Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) | 15 anos |
| Professor Pesquisador 2 | Flávia da Cunha Bastos | Pesquisadora do esporte e professora universitária na Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). | 14 anos |

Quadro 9 - Relação dos respondentes (por categoria)

Fonte: Desenvolvido pela autora

O questionário respondido pelos peritos, disponível no Apêndice E, baseou-se em cinco perguntas de pesquisa levantadas para auxiliar na busca dos objetivos de pesquisa. Elas são apresentadas no tópico 3.2 a seguir.

3.2 Perguntas de pesquisa

Para auxiliar o levantamento das variáveis necessárias para o desenvolvimento do modelo e permitir a melhor compreensão do problema, são apresentadas as perguntas de pesquisa.

- Qual a relevância, para o torcedor brasileiro, dos fatores do SBBE adaptado ao futebol?
- Os fatores que compõem o SBBE adaptado ao futebol são suficientes para a mensuração do valor de marca baseado no espectador esportivo no cenário do futebol brasileiro?
- Os termos empregados e a redação dos fatores e descrições dos fatores do SBBE adaptado são compreensíveis?
- Os termos empregados e a redação dos itens da TBAS adaptada ao futebol são compreensíveis?
- Os itens da TBAS adaptada ao futebol são capazes de captar a essência dos fatores?

Com as perguntas de pesquisa norteando as questões que deveriam ser abordadas no questionário, foi desenvolvida a forma de coleta de dados, descrevendo-se assim o método e os instrumentos utilizados. Essa descrição encontra-se disposta no próximo tópico.

3.3 Coleta de dados: método e instrumento

O presente estudo foi baseado nas fases iniciais do estudo realizado por Biscaia et al. em 2013, o qual, após adequação dos modelo SBBE e da escala TBAS originais, conseguiu criar um modelo de valor de marca baseado no espectador futebolístico.

A partir da tradução do modelo SBBE e da escala TBAS (originais e adaptados por Biscaia et al., 2013) elaborou-se um questionário online. O questionário foi hospedado em uma plataforma própria para questionários acadêmicos dentro do site da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo

(FEARP-USP). O questionário destinado aos especialistas encontra-se disponível no Apêndice E.

Cada especialista participante foi convidado a validar os fatores e itens da escala TBAS segundo o método de Lawshe, também foram inseridos espaços para a inclusão de comentários acerca dos fatores e itens avaliados. Ao total, o questionário continha três questões por fator, totalizando 33 questões e mais três questões sobre os fatores em geral. Também foram inclusos, ao final, perguntas de identificação do respondente, como nome, profissão, empresa/instituição ao qual pertence e há quanto tempo atua trabalhando com futebol (de maneira direta/indireta). O questionário é composto por 39 questões.

Inicialmente tentou-se o contato telefônico com todos os *stakeholders* listados. Nem todos foram contatados, mas, àqueles que atendera às ligações receberam uma breve explicação sobre o objetivo da pesquisa e foram convidados à participar da mesma. Após o aceite do convite o link do questionário foi enviado por e-mail.

Como citado, nem todos os *stakeholders* listados foram contatados e nem todos, dentre os contatados, aceitaram participar. Mesmo entre aqueles que aceitaram, quatro não responderam o questionário.

A confederação aceitou participar da pesquisa por meio da assessoria de imprensa.

Das 27 federações, somente sete responderam às ligações, três aceitaram participar, entretanto, somente uma respondeu. Nenhum dos 20 clubes listados respondeu ao contato. Mediante impasse, foram contatadas fontes alternativas de *stakeholders* da categoria, contatando-se ex-diretores de clubes considerados da elite. Assim, dois ex-diretores de dois dos vinte clubes considerados da elite do futebol nacional de 2015 (ex-diretor de marketing do Sport Clube Internacional e ex-diretor de futebol do Sport Club Corinthians Paulista). Um deles, até a data de conclusão da pesquisa, atuava como diretor em um clube da série B.

O mesmo ocorreu entre a categoria de jornalistas esportivos. Os 12 jornalistas listados não responderam aos chamados e foi preciso usar de outra alternativa para seleção do respondente dessa categoria. Aproveitou-se o contato com as emissoras de TV que cobrem eventos esportivos e solicitou a participação de um jornalista esportivo de uma de suas redes afiliadas, afim de evitar que a visão do respondente jornalista fosse igual ao respondente da emissora. Uma das duas empresas de marketing esportivo listadas aceitou participar da pesquisa e respondeu ao questionário.

Dos nove empresários listados, apenas dois responderam à chamada telefônica e ambos aceitaram participar da pesquisa, entretanto, um deles não completou o preenchimento

do questionário. Um novo contato foi realizado e o procedimento para preenchimento correto do questionário foi novamente realizado. Outra vez o questionário foi preenchido de maneira incompleta e teve que ser descartado. Assim, usou-se na pesquisa a resposta de somente um dos empresários listados.

Dentre as cinco emissoras televisivas listadas, duas atenderam ao chamado e responderam à pesquisa. Quanto aos patrocinadores, dos treze listados, foi possível o contato telefônico com três, os quais aceitaram participar da pesquisa, entretanto nenhum deles respondeu ao questionário e não retornaram às outras tentativas de contato. Assim, o parecer dessa categoria de *stakeholder* não foi contemplado na pesquisa.

Por fim, houve êxito no contato com os três docentes da USP listados, dois deles responderam o questionário, enquanto o preenchimento de um deles foi rejeitado por estar incompleto.

Como o questionário continha questões abertas para feedbacks dos respondentes, foi preciso entrar em contato novamente com três, entre os onze peritos participantes, para que dúvidas acerca dos feedbacks fossem sanadas.

Para que os objetivos de pesquisa fossem alcançados, foi preciso desenvolver uma boa métrica de análise das respostas do questionário. O método utilizado está descrito a seguir.

3.4 Análise de dados

A validade de conteúdo foi avaliada por meio do método de Lawshe, acompanhado da análise dos feedbacks fornecidos pelos participantes, conforme realizado por Biscaia et al. (2013).

O método de Lawshe é amplamente utilizado para medir a validade de conteúdo e, essencialmente, mede a concordância entre os avaliadores a respeito de quão essencial um determinado item é (COHEN, 2012).

A lista dos fatores e dos itens da escala TBAS adaptada e traduzida foi fornecida aos especialistas acompanhada por uma explicação sobre o conceito que cada item pretendia avaliar. Foi solicitado que, para cada um dos 11 fatores e dos 33 itens, fosse indicado se a redação e/ou termos empregados eram compreensíveis, se havia sugestões de alteração ao texto e se a sua inclusão contribuía para esclarecer o conceito, bem como o nível de essencialidade dos fatores na valoração do SBBE no cenário do futebol nacional.

A avaliação da redação e dos termos, bem como as sugestões de alteração, deu-se em forma de questão de múltipla escolha (sim ou não) com a inclusão de espaços para feedbacks.

A análise da essencialidade dos fatores foi feita por meio de respostas de múltipla escolha com três opções, segundo proposto pelo método de Lawshe:

- 1) não contribui nada;
- 2) contribui, mas não é essencial; e,
- 3) é essencial para o conceito.

Segundo Lawshe (1975), se mais de metade dos membros indicarem que um item é essencial, esse item tem pelo menos alguma validade de conteúdo.

A validação dos resultados fornecidos pelos peritos foi auferida calculando-se a razão de validade do conteúdo (RVC), segundo descrito por Lawshe (1975), para cada um dos 11 fatores, pela seguinte fórmula:

$$RVC = \frac{ne - \binom{N}{2}}{\binom{N}{2}}$$

ne : número de peritos que classificaram o item como essencial

N : número total de peritos.

Esta fórmula produz valores que variaram de 1,0 à -1,0. Valores positivos indicam que pelo menos metade dos especialistas avaliaram o item como essencial.

Para reter cada item no relatório final foi necessário que um número significativo de peritos o considerasse essencial para o constructo. De acordo com as tabelas de Lawshe, para obter um $p < 0,05$ com a participação de onze peritos é necessário que o RVC seja $> 0,59$.

Da mesma forma, foi aplicada a análise de distribuição de frequência de variáveis qualitativas (sim/não) para as perguntas referentes à compreensão da redação da descrição dos fatores e itens e à capacidade dos itens em capturar a essência do fator ao qual representam. Também foram considerados os *feedbacks* dos peritos acerca dos itens e dos fatores.

A consideração dos *feedbacks* ocorreu segundo a análise de conteúdo, método que, segundo Malhotra (2001), é apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos, sendo, a unidade de análise, palavras, caracteres, temas ou tópicos. A análise das questões utilizadas nas entrevistas individuais deste estudo foi feita a partir da leitura completa de todos os comentários, classificando-os de acordo com as questões e os temas propostos, e relacionando-os posteriormente. O material gerado foi

utilizado na análise dos resultados visando a resumir e agrupar todas as respostas de acordo com os temas propostos

Finalizando os procedimentos metodológicos, é importante listar as etapas da pesquisa a fim de confirmar e garantir a sequência lógica e a qualidade do estudo, sendo um jeito prático de concatenar as várias atividades que envolvem a produção científica. Essa listagem encontra-se no item a seguir.

3.5 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

- Tradução, retro-tradução e adequação semântica dos modelos e escalas utilizados.
- Elaboração do questionário a ser entregue aos especialistas– de acordo com as definições obtidas na literatura, seguindo método de Lawshe com inclusão de espaço para *feedbacks*.
- Levantamento de uma lista com nome dos especialistas pretendidos
- Contato primário via telefone com os peritos selecionados
- Envio, por e-mail, do questionário aos especialistas que aceitaram participar da pesquisa.
- Novo contato telefônico com alguns dos peritos para sanar dúvidas.
- Análise dos dados coletados
- Redação do relatório final

Tendo garantido o cumprimento de todo o processo metodológico descrito acima, a pesquisa conseguiu capturar dados relevantes para o cumprimento dos objetivos propostos, assim, segue a apresentação dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados em três fases. Primeiramente são apresentados os valores de RVC calculados, segundo o método de Lawshe para cada um dos onze fatores desenvolvidos por Biscaia et al. (2013). A segunda fase é subdividida em duas etapas: (1) apresentação da distribuição de frequência (de dados nominais sim/não) das perguntas referentes à compreensão da redação da descrição dos fatores, juntamente com seus *feedbacks*, segundo seus fatores; e (2) apresentação da distribuição de frequência (de dados nominais sim/não) das perguntas referentes à adequação da representação dos itens de cada fator, juntamente com os seus *feedbacks*; segundo cada fator.

Por fim, a terceira fase diz respeito à apresentação da distribuição de frequência de dados nominais (sim/não), juntamente com os *feedbacks*, sobre a necessidade de inclusão e/ou exclusão de fatores da escala estudada.

Segue-se com a apresentação dos resultados, divididos de acordo com o conteúdo que as questões buscavam captar dos respondentes.

4.1 A relevância dos fatores do SBBE segundo valores de RVC

Os onze peritos participantes avaliaram a relevância dos onze fatores integrantes da escala TBAS, para a construção do *brand equity* baseado no torcedor de futebol brasileiro, segundo três medidas: (1) desimportante; (2) importante mais não essencial, (3) essencial.

Não houve unanimidade entre a opinião dos peritos sobre a essencialidade dos fatores ou sobre sua desimportância. Assim, nenhum fator conseguiu atingir *scores* máximo e mínimo (-1 e 1) do RVC de Lawshe. Também não houve pontuação de RVC= 0, que significaria que, exatamente a metade dos peritos concordariam com a essencialidade do fator. O RVC atingido por cada um dos onze é apresentado no Quadro 10.

| FATOR | RVC |
|---------------------------|-------|
| Marca | 0,82 |
| Concessões | -0,45 |
| Interação social | -0,64 |
| Comprometimento | 0,64 |
| História do clube | 0,09 |
| Atributos organizacionais | 0,27 |
| Sucesso da equipe | 0,82 |
| Técnico | 0,27 |
| Gestão | 0,09 |
| Estádio | 0,45 |
| Internalização | 0,27 |

Quadro 10 – Razão de validade do conteúdo para os fatores da TBAS no cenário brasileiro
Fonte: Elaborado pela autora

O fator Concessão e o fator Interação social foram os únicos a atingirem razões negativas, significando que, menos da metade dos peritos os consideram como fatores essenciais. E dentre eles, Interações sociais foi o que apresentou o menor *score* (RVC= -0,64).

Todos os outros nove fatores tiveram pontuação positiva, indicando que, mais da metade dos peritos os consideraram essenciais para a formação do *brand equity* do torcedor brasileiro de futebol. Dentre estes, os fatores história do clube e gestão foram aqueles que apresentaram menor RVC positivo, sendo RVC= 0,09 para ambos.

Dentre os fatores que apresentaram $RVC > 0,59$ estão o Comprometimento a Marca e o Sucesso da equipe. Os dois últimos atingiram o maior valor de RVC positivo (RVC= 0,82). Tal resultado demonstra que os três fatores são extremamente relevantes para a escala e que, assim, devem ser mantidos.

O fator Marca só não obteve score máximo de RVC= 1,0 pois jornalista esportivo não considerou sua essencialidade, afirmando que o fator era apenas importante, mas não essencial. O mesmo ocorreu com o fator Sucesso da equipe, o qual não atingiu RVC= 1,0 por não ter sido considerado essencial para o Clube 1.

Das 121 avaliações feitas, houve somente quatro aparições da avaliação “desimportante”, estando elas distribuídas entre os fatores Internalização, Interação social e Gestão, sendo este último fator, detentor de duas avaliações como desimportante. Apesar dele ter recebido o maior número de avaliações que desclassificam sua essencialidade, ele

apresentou *score* positivo. Assim como o fator Internalização, sendo então considerados essenciais.

O fator Gestão foi considerado desimportante pelos peritos das categorias agência de marketing e empresário de jogador. A Interação social foi considerada desimportante pela agência de marketing, enquanto a Internalização foi considerada desimportante pela confederação.

O respondente da categoria empresário afirmou que todos os fatores eram relevantes exceto Gestão, avaliada como desimportante. A empresa de marketing esportivo, também julgou a gestão e a interação social como desimportantes.

Houve algumas discordâncias dentro das categorias que continham mais de um respondente (clubes, agentes televisivos e professores-pesquisadores). O clube 1 considerou todos os fatores essenciais, exceto Sucesso da equipe e Técnico, julgados somente como importantes. O clube 2, discordava dele, julgando os fatores Sucesso da equipe e Técnico como essenciais enquanto Concessões, Interação social e Gestão apenas como importantes.

Os *stakeholders* que representavam a categoria agentes televisivos concordaram com a relevância de todos os fatores. Entretanto, o agente 1 discordou do agente 2 por julgar que Comprometimento, Gestão, Estádio e Internalização eram mais que importantes, essenciais.

Segundo os peritos, os fatores relevantes do SBBE para o torcedor brasileiro são: Marca, Comprometimento, História do clube, Atributos organizacionais, Sucesso da equipe, Técnico, Gestão, Estádio e Internalização.

Apresentados os resultados das análises em relação à essencialidade dos fatores da SBBE para o torcedor brasileiro de futebol, o tópico a seguir apresenta a avaliação, dos mesmos peritos quanto ao nível de compreensão da redação dos fatores e itens que compõem a TBAS.

4.2 Compreensão da descrição dos fatores e itens.

Para que a escala TBAS seja validada para o uso no cenário futebolístico brasileiro é necessário que a redação dos fatores e itens dos quais ela é composta seja compreensível ao público que se destina, logo, ao torcedor brasileiro. Assim, perguntou-se aos peritos se a descrição e os itens correspondentes a cada um dos onze fatores da TBAS eram compreensíveis ao torcedor. As respostas, divididas entre os fatores, podem ser vistas no Quadro 11 a seguir:

| A descrição e as afirmações sobre o fator apresentadas são compreensíveis ao torcedor? (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição e as afirmações colocadas sobre o fator?). | | |
|---|------------|------------|
| Fator: | Sim | Não |
| Marca | 7 | 4 |
| Concessões | 6 | 5 |
| Interação social | 9 | 2 |
| Comprometimento | 10 | 1 |
| História do clube | 11 | 0 |
| Atributos organizacionais | 9 | 2 |
| Sucesso da equipe | 10 | 1 |
| Técnico | 11 | 0 |
| Gestão | 9 | 2 |
| Estádio | 11 | 0 |
| Internalização | 10 | 1 |

Quadro 11 - Distribuição das respostas dos peritos acerca da redação dos fatores e itens da TBAS
Fonte: Elaborado pela autora

A redação da descrição e dos itens do fator Concessões, segundo os peritos, eram os menos compreensíveis ao torcedor. Todos os cinco peritos que avaliaram negativamente a redação do fator e dos itens consideraram a essencialidade do fator. Entretanto, sugeriram a troca da expressão “concessões”, afirmando que a mesma não é entendível nem usual ao torcedor, mas não conseguiram identificar outra expressão que conseguisse transmitir o conceito. O respondente da categoria jornalista esportivo também opinou sobre a necessidade de readequar a redação do item 1 (“item 1: não há alimentos específicos no estádio que eu goste de comer”) e trocar a expressão “alimentos específicos”, por “comidas tradicionais, fazendo com que o item 1 seja reformulado para: “não há comidas tradicionais, servidas somente no estádio ou nos seus arredores, que eu goste de comer”.

A Marca foi o segundo fator que teve a pior avaliação dos peritos, classificada como não compreensível por quatro respondentes. Segundo as alterações propostas pelos quatro, a expressão logo ou logotipo, presente tanto na descrição quanto nos itens, deveriam ser substituídas por escudo, distintivo ou emblema. Segundo os respondentes da empresa de marketing esportivo, o jornalista esportivo e o agente televisivo 2, a descrição do fator deveria conter, além dos valores visuais, outros valores que compõem a marca, uma vez que o conceito de marca se modifica ao longo do tempo. Dentre esses novos valores à serem inseridos no conceito de marca estão as ações no clube, o contato com o torcedor e o uso das mídias sociais.

Interação social, Atributos organizacionais, Comprometimento e Gestão receberam avaliação negativa quanto à redação de seus conceitos e itens de apenas dois peritos.

Segundo os peritos clube de futebol 1 e agente/assessor, a descrição do fator Interação social está correta, mas deveria incluir as sensações provocadas pela interação social, como a sensação de “ambiente agradável”.

Os peritos empresa de marketing esportivo e professor-pesquisador 1 disseram que a descrição do fator Atributos organizacionais está compreensível, entretanto, os itens são de difícil compreensão pois utilizam termos muito abrangentes, como lealdade, devoção e sinceridade.

Já para o fator Gestão, agente/assessor e a empresa de marketing esportivo afirmaram que a descrição é muito abrangente e deveria ser melhor explicada ao torcedor. Ambos acreditam que os torcedores tendem a confundir gestão com resultado em campo. Assim, a sugestão é abordar a diferença entre gestão e resultado em campo na descrição do fator.

A descrição do fator Comprometimento foi questionada pelo clube de futebol 2 e pelo agente/assessor. Para ambos a descrição deve abordar também que o comprometimento é algo peregrino, contínuo, desvinculado do sucesso da equipe em campo. Segundo ambos, grande parte dos torcedores só apoia o clube quando o time vai bem e esse fator pode comprometer o entendimento do real sentido de comprometimento.

O Sucesso da equipe teve sua descrição questionada pelo professor-pesquisador 1, que disse que jogadores de qualidade, em geral, promovem uma equipe ao sucesso, sendo, assim, redundante o uso dos termos juntos. Análogo ocorre, segundo o mesmo perito, com dois dos itens do fator Internalização, afirmando que as expressões “vivo e respiro meu time”, presentes no item 2, possui o mesmo significado da expressão “torcedor de corpo e alma”, sendo a presença desses itens, redundante.

Os fatores História do clube, Técnico e Estádio não tiveram objeções quanto às suas descrições e itens por parte dos peritos.

Além do nível de compreensão dos fatores e itens, é necessário verificar a capacidade que estes últimos possuem em capturar a real essência dos fatores dos quais pertencem. Esses resultados são apresentados no tópico a seguir.

4.3 Capacidade de captura da essência do fator pelos itens da TBAS

Outro elemento utilizado para validação da escala TBAS no cenário nacional é a capacidade que seus itens possuem em capturar a real essência dos fatores aos quais correspondem. Assim, perguntou-se aos peritos se os itens da escala eram capazes de representar satisfatoriamente o fator aos quais se destinavam. As respostas, divididas por fatores, podem ser vistas no quadro 12 apresentado adiante.

| Fator: | As afirmações (itens) são capazes de representar satisfatoriamente os fatores? | |
|---------------------------|--|-----|
| | Sim | Não |
| Marca | 8 | 3 |
| Concessões | 9 | 2 |
| Interação social | 9 | 2 |
| Comprometimento | 9 | 2 |
| História do clube | 8 | 3 |
| Atributos organizacionais | 8 | 3 |
| Sucesso da equipe | 11 | 0 |
| Técnico | 8 | 3 |
| Gestão | 9 | 2 |
| Estádio | 9 | 2 |
| Internalização | 10 | 1 |

Quadro 12 - Distribuição das respostas dos peritos acerca da capacidade de captura da essência do fator pelos itens da TBAS

Fonte: Elaborado pela autora.

Os peritos clube de futebol 2 e agente/assessor comentaram que existem clubes com o mesmo nome, diferenciados apenas pela região ou cidade à qual pertencem e com escudos muito similares sendo assim, os itens que abordavam esses quesitos são fracos para explicar a essência da marca de um clube. Já o perito jornalista esportivo diz que, hoje, o conceito de marca transcende os símbolos que entornam o clube, indo até as questões de qualidade do jogo, contato com o público e mídias sociais. Assim, seria interessante incluir mais itens que também abordassem essas questões.

Sobre os itens do fator Concessões, os dois integrantes da categoria clube afirmaram que era preciso pensar nas concessões como mais uma fonte de entretenimento, complementar ao espetáculo-jogo. Então, abordar nos itens variáveis como: quantidade/variedade de

estabelecimentos oferecidos ao redor do estádio ou dentro dele, o preço e qualidade dos produtos e serviços oferecidos por esses estabelecimentos.

Sobre os itens do fator Interação social, o clube de futebol 1 e agente/assessor comentaram, a necessidade de inclusão de questões que abordem a violência/passionalidade irracional de alguns torcedores. Segundo eles, assusta os outros torcedores e atrapalha as relações sociais agradáveis. Considerou-se também a abordagem dos programas/ações que promovam a Interação social entre os torcedores por meio de festas e eventos, como o programa sócio torcedor e as sociedades recreativas/social que alguns clubes possuem.

Para o professor-pesquisador 1, os três itens do fator Comprometimento se confundem. Há necessidade de colocar três afirmativas que sejam distintas entre si e determinem, claramente, os diferentes níveis de comprometimento. Já o clube de futebol 2 questionou a capacidade do torcedor em avaliar o comprometimento dos outros torcedores. Sendo assim necessário, como exposto pelo professor-pesquisador, apresentar três itens que definam níveis de comprometimento.

Nos itens que falam sobre a História do clube, o clube de futebol 2 considera que as alternativas eram semelhantes e que “há uma história de sucesso por trás da minha equipe” deveria ser trocada por “a equipe tem muita tradição”. O professor-pesquisador 1 frisou a necessidade de distinguir o que é uma história rica e o que é um histórico vencedor, julgando que o torcedor comum se confundiria com as duas expressões. Já o professor-pesquisador 2 acentuou que uma história interessante-importante para o torcedor nem sempre é regada à vitórias e riquezas, mas a grandes feitos. Sugerindo, assim, readequar os textos dos itens.

Os *feedbacks* sobre os itens do fator Atributos organizacionais permeiam as ações do clube. Segundo a respondente confederação, seria mais efetivo abordar diretamente ações como transparência de gestão e ações promocionais. A categoria empresa de marketing esportivo adiciona, além das ações citadas pela confederação, atributos diretamente ligados à prestação de serviços no estádio, os quais, segundo ele, geram percepção de que os proventos do clube estão sendo aplicados no próprio clube. Para o professor-pesquisador 1 o item que aborda a devoção não tem relação com atributos organizacionais e deveria ser retirado.

Para os itens do fator Gestão, a confederação julga que mais importante do que referir-se aos dirigentes é abordar a maneira como eles trabalham, sugerindo itens como: (1) A gestão do meu clube tem sanado as dívidas antigas; (2) Os dirigentes são transparentes com as contas; (3) As compras e vendas de jogadores são realizadas de forma a beneficiar o clube. Concordando com a confederação, o perito classificado como empresa de marketing esportivo

afirma que, quanto mais visível for o trabalho do gestor, melhor para o entendimento do fator. Citando, então, a necessidade de um item que fale sobre a gestão transparente do clube.

Quanto aos itens do fator Estádio as sugestões da confederação entram em concordância com as sugeridas pelo jornalista esportivo. Ambos propõem mudanças nos itens: (1) O estádio do meu clube tem segurança; (2) O estádio do meu clube tem assentos confortáveis; (3) O gramado do estádio é bom e proporciona um jogo melhor; (4) O estádio possui loja com produtos do meu clube; (5) O estádio possui boa praça de alimentação.

Para o clube de futebol 2, os itens do fator Técnico deveriam incluir a afirmação “o perfil do técnico do meu clube é compatível com os anseios do clube”.

Para o jornalista esportivo facilitaria na captura do nível de Internalização se os itens do fator abordassem as ações que esse tipo mais fanático de torcedor pratica, tais como: participar do ambiente interno do clube, participar de treinos abertos, ser de torcida organizada e ter tatuagem do clube.

Por fim, os itens do fator Sucesso da equipe foram avaliados como satisfatórios para a captura da essência do fator. Segundo os peritos, não são necessárias alterações em sua composição.

Por último, perguntou-se sobre a necessidade de alterar a composição dos fatores do SBBE, incluindo/excluindo fatores à sua atual composição. Os resultados obtidos podem ser acompanhados no próximo tópico.

4.4 A necessidade de inclusão/exclusão de fatores do/no SBBE.

Para que o modelo SBBE possa corresponder fielmente ao torcedor brasileiro de futebol, foi perguntado aos peritos se havia a necessidade de exclusão de algum fator que compunha o modelo estudado, se havia algum fator que não corresponde à realidade do cenário futebolístico nacional. Da mesma forma, também foi perguntado se haveria algum fator que não foi contemplado pelo modelo avaliado, mas que é de extrema importância para a construção do *brand equity* do torcedor brasileiro de futebol e, portanto, deveria ser incluído ao SBBE.

O *stakeholder* clube de futebol 2 pontuou que o fator Técnico deveria ser excluído pois, culturalmente, o técnico não é importante no Brasil, devido a alta rotatividade que a profissão tem nos clubes.

Já o professor-pesquisador 1 comentou que a Internalização deveria ser substituída por Identificação, pois é a identificação que afeta todas as atitudes com relação a uma organização esportiva. Para ele, o mesmo deveria ocorrer com o fator Marca, pois está sendo considerada uma dimensão dela mesma e que talvez fosse interessante repensá-la/renomeá-la.

A federação comentou que é necessário incluir algum fator que contemple, em seus itens, questões referentes à acessibilidade aos estádios, horário dos jogos e preços dos ingressos. Este último também pontuado pelo professor-pesquisador 1. O professor-pesquisador 1 concordou com o clube de futebol 2 quanto à necessidade de inserir o fator “Programa sócio-torcedor”.

Finalizando, o jornalista esportivo sugere a inclusão do fator Rivalidade, uma vez que o ódio ao rival atua como estimulante para que o torcedor, pelo menos, assista aos jogos. Os outros participantes disseram que não havia a necessidade de inclusão ou exclusão de fatores.

Tendo em mãos os resultados obtidos com o questionário, o tópico a seguir avança sobre as análises e observações da autora acerca dos dados e *feedbacks* recolhidos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados considerou a convergência entre as opiniões dos diferentes respondentes, em todos os pontos do questionário (RVC, frequência e sugestões sobre compreensão, frequência e sugestões na representação satisfatória, inclusão e exclusão de itens) com a literatura estudada. Essa análise culminou na elaboração de uma sugestão de modelo de SBBE para o cenário futebolístico brasileiro, baseado no modelo de SBBE desenvolvido por Biscaia et. al (2013). A comparação entre eles pode ser observada na Figura 14 a seguir. A descrição completa de todos dos fatores do modelo de SBBE sugerido para o cenário brasileiro de futebol está disponível no Apêndice G deste trabalho, enquanto todos os 39 itens da escala TBAS sugerida para o futebol brasileiro encontra-se no Apêndice H.

O fato de não haver unanimidade entre os peritos sobre a relevância/irrelevância dos onze fatores fez com que nenhum deles tenha atingido o score máximo. Isso evidencia que o modelo não comporta variáveis que correspondem por completo à realidade nacional, justificando, assim, a criação de um modelo e uma escala próprios.

Também, o fato de poucos fatores terem atingido o RVC limite de 0,59, mostra que há pouca conexão entre o modelo e a realidade nacional e que o SBBE adaptado por Biscaia et al. (2013) não se encaixa perfeitamente ao cenário brasileiro.

Entretanto, essa inadequação já era prevista pelo próprio Biscaia et al. (2013) e por e Yoo e Donthu (2001), os quais postulam que as características das distintas práticas esportivas e dos diferentes elementos culturais de outros países devem ser consideradas quando se avalia o valor da marca, sendo o valor de marca ambientalmente sensível.

Embora o RVC do fator Marca tenha atingido *score* acima do valor pré-fixado, segundo a tabela de Lawshe, como corte para a retenção do fator, na análise de conteúdo verificou-se que ele foi avaliado como mal redigido.

A análise do conteúdo mostrou que os peritos possuem uma compreensão da marca como algo mais abrangente, demonstrando uma divergência conceitual com o conceito primário estabelecido pela AMA (2015) e por Keller (1993).

A priori, a definição elaborada por Keller (1993) e pela AMA, (2015) aborda os atributos gráficos e visuais, como nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica o bem ou serviço, sendo esse o conceito que o fator buscava expressar. À posteriori, AMA (2015) e Keller (1993) aprofundam-se no conceito e incluem

noções de qualidade, experiência do consumidor e até ideias de personalidade. Assim, a percepção da pesquisadora acerca dos *feedbacks* dos peritos sugere à readequação do nome do fator, o qual deveria ser trocado para Atributos visuais da marca.

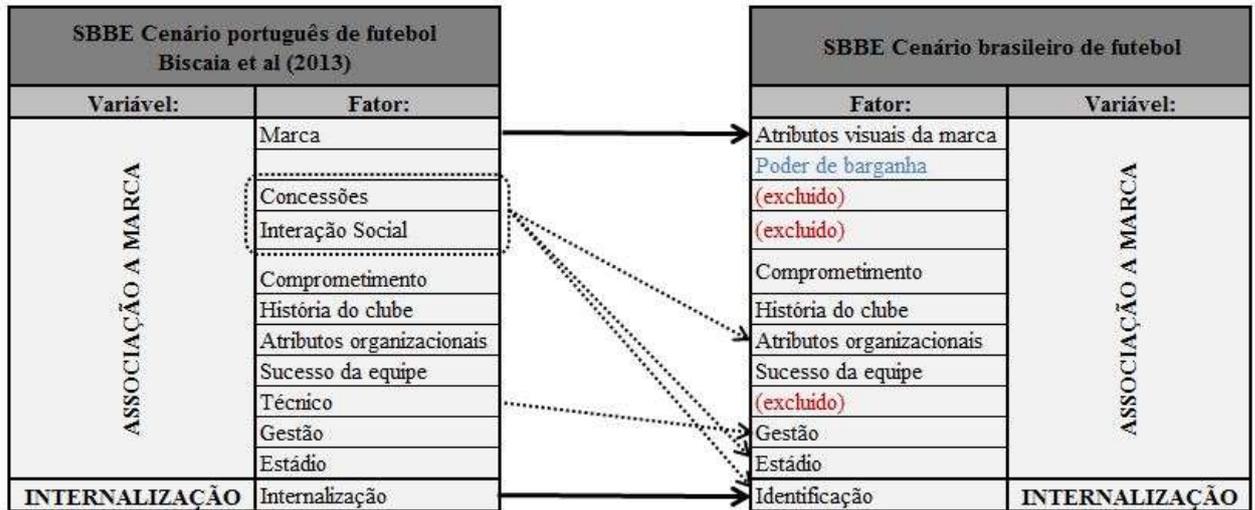


Figura 14 - Adaptação do SBBE desenvolvido por Biscaia et al. (2013) para o SBBE sugerido ao futebol brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que o fator Marca é componente da variável associação à marca. Esta variável é responsável por abarcar o conceito abrangente de marca. Não à toa, a variável é composta por vários fatores. O fator Marca, desde o modelo de Ross (2006), somente abordou quesitos visuais da marca, como cores e logotipo. Assim, a renomeação do fator Marca para Atributos visuais de marca faz sentido e não prejudica o conceito do fator enquanto os itens da escala TBA para o fator foram mantidos. A descrição do fator Atributos visuais da marca encontra-se no Quadro 13 a seguir:

| FATOR | DESCRIÇÃO |
|----------------------------|---|
| Atributos visuais da marca | Representação gráfica e visual da marca do time, como: símbolo, escudo, nome, cor, mascote, camisa. |

Quadro 13 - Descrição do fator Atributos visuais da marca

Fonte: Desenvolvido pela autora

Embora o fator Interação social tenha obtido um RVC negativo, fato que levaria sua exclusão do modelo estudado, a análise de conteúdo demonstrou que as respostas dos peritos abordavam a importância dos elementos emocionais do futebol, os quais poderiam justificar

sua manutenção dentro do SBBE, comungando com a presença das emoções e afetividades no modelo TAM, de Gladden e Funk (2002).

Gladden e Funk (2002), ao desenvolverem o TAM, modelo base para o SBBE e para a TBAS, consideram a afetividade e as emoções como norteadoras das atitudes dos torcedores. Assim, as emoções e afetividades podem ser entendidas como reações individuais causadas por interações sociais e tidas como fenômenos sociais. As emoções no futebol podem ser vistas na resposta dos peritos ao citarem que o ódio ao time rival e a busca por um “ambiente agradável” no estádio e em seus arredores estimulam o ato de torcer. Logo, tanto o ódio quanto a procura pelo ambiente agradável só poderiam existir mediante prévio relacionamento social entre os torcedores.

Também segundo os próprios peritos, o ambiente agradável buscado pelo torcedor está ligado à segurança nos estádios. O sentimento de segurança/insegurança relaciona-se como a emoção medo, dessa forma, possui relação com os atributos Afetividade/Emoção do TAM propostos por Gladden e Fuk (2002). Isto posto, ante a exclusão do fator Interação social, sugere-se que o mesmo seja decomposto e inserido no fator Identificação através de um item que aborde o comportamento de briga ou desentendimento do torcedor com outra pessoa motivado pelo sentimento ao clube. Esse item poderá ser observado adiante, quando apresentado o fator Identificação.

Os peritos apontam também para a necessidade de tornar palpável termos abstratos (como as emoções), logo, também sugere-se que a sensação de segurança seja traduzida em termos práticos e relacionados aos momentos de contato social entre os torcedores, momentos esses proporcionados nas dependências do clube (como no estádio e nas sedes sociais) e nos seus arredores. Dessa forma, o fator Interação social também foi inserido no fator Estádio mediante inclusão de um item que aborde a segurança no estádio. Esse item poderá ser observado adiante, quando apresentado o fator Estádio.

Do mesmo modo deu-se no fator Atributos organizacionais. Houve a inserção do fator Interação social no fator Atributos organizacionais através da inclusão de itens que tratem de programas voltados ao torcedor e da qualidade das instalações do clube, pois, segundo os peritos, são eles que promovem ou facilitam as interações sociais. Esses itens poderão ser observados adiante, quando apresentado o fator Atributos organizacionais.

A mesma lógica empregada para o fator Interações social pode ser aplicada ao fator Concessões. O fator obteve RVC negativo e avaliações negativas quanto à sua redação. Entretanto, pode-se inferir que o *score* negativo provenha exatamente de sua redação confusa,

uma vez os peritos citaram a importância do jogo apresentar-se como um espetáculo agradável e com diversas formas de entretenimento (uma vez que o tempo de permanência do torcedor nos estádios dura cerca de três horas).

Assim, considerando-se que o torcedor busca, deseja e valoriza a sensação de ambiente agradável e que esse ambiente pode ser o estádio e seus arredores, faz-se necessária a manutenção do fator Concessões, entretanto, decomposto nos fatores Estádio (através de um item que trate das outras fontes de entretenimento no estádio), Atributos organizacionais (mediante item que borde a qualidade das instalações do clube) e Identificação (por meio de um item que fale do sentimento de identificação com as instalações do clube). Tais itens poderão ser observados adiante, quando apresentado os fatores Estádio, Atributos organizacionais e Identificação.

O nome do fator Internalização foi trocado para Identidade pela necessidade de tornar palpável e compreensível ao torcedor o seu nível de envolvimento com o clube. A substituição do nome do fator e a reformulação de sua descrição vieram da convergência entre a sugestão dada pelo professor-pesquisador 1 com o modelo desenvolvido por Ross (2006) e a influência da identificação na classificação do torcedor por Giulianotti (2012).

Segundo os autores e o perito a identificação é responsável por afetar todas as atitudes do torcedor com relação a uma organização esportiva, levando-o às ações voltadas ao consumo. A descrição reformulada do fator Identificação segue no Quadro 14 a seguir.

| FATOR | DESCRIÇÃO |
|---------------|---|
| Identificação | Pensamentos sobre como me caracterizo enquanto torcedor do meu clube. |

Quadro 14 - Descrição do fator Identificação

Fonte: Desenvolvido pela autora

O nível de envolvimento do torcedor com o clube é muito abordado pelas tipologias de torcedor elaboradas por Giulianotti (2012) e são guiadas pelas ações que o torcedor realiza perante o clube. Assim, convergindo com a opinião do jornalista esportivo, facilitaria a captura do nível de internalização se os itens do fator abordassem as ações executadas pelo torcedor do tipo fanático como, por exemplo, participar do ambiente interno do clube, participar de treinos abertos, ser de torcida organizada, ter tatuagem do clube, etc. Os itens do fator Identidade podem ser observados no Quadro 15.

| FATOR | ITENS |
|----------------------|--|
| Identificação | Eu apoio o meu clube independente do desempenho do time em campo |
| | Eu ajudo o meu clube financeiramente |
| | Eu consumo grande parte dos produtos e serviços que o meu clube disponibiliza |
| | Considero meu clube minha segunda família |
| | Considero as instalações do meu clube (estádio, sede social, etc) como minha segunda casa. |
| | Levo meu clube marcado em meu corpo na forma de tatuagem |
| | Já briguei ou me desentendi com alguém por causa do meu clube |

Quadro 15 - Itens do fator Identificação

Fonte: Desenvolvido pela autora

A identificação com as instalações do clube, citadas em “Considero as instalações do meu clube (estádio, sede social, etc) como minha segunda casa” buscam captar o ambiente agradável dos espaços públicos do clube e provem do extinto fator Concessões. O mesmo ocorre no item “*Já briguei ou me desentendi com alguém por causa do meu clube*” o qual demonstra interação social do torcedor com terceiros e é proveniente do extinto fator Interação social.

A descrição de Atributos organizacionais foi tida como compreensível, entretanto, os itens precisaram ser alterados e apresentados de maneira palpável, abordando diretamente a transparência de gestão, ações e programas promocionais (como o programa sócio-torcedor e realização de eventos), prestação de serviços e atendimento ao torcedor, condições das instalações dos clubes (como estádio, sede social/recreativa, centro de treinamento, etc). Tais fatores, segundo peritos, geram a percepção de que os proventos do clube estão sendo aplicados no próprio clube.

Já os itens “*Meu time tem programas e ações voltadas ao torcedor (como o programa de sócio torcedor, por exemplo)*” e “*As instalações do meu clube são de qualidade (estádio, sede social/recreativa, centro de treinamento, etc.)*” conseguem captar as interações sociais promovidas pelo clube, uma vez que os programas como o sócio-torcedor promovem eventos sociais, propiciando, assim, relação entre os torcedores associados. Já as instalações do clube podem ser entendidas como o ambiente comum dos torcedores, sendo assim, o local de

contato entre eles. Dessa forma, ambos os itens compreendem questões abordadas no fator Interação social.

Os itens contidos no fator Atributos organizacionais podem ser observados no Quadro 16.

| FATOR | ITENS |
|----------------------------------|--|
| Atributos organizacionais | Meu time tem programas e ações voltadas ao torcedor (como o programa de sócio torcedor, por exemplo) |
| | Há transparência na prestação de contas do meu clube |
| | Existem bons mecanismos de atendimento e prestação de serviço ao torcedor do meu clube (telefone, sites e-mails, redes sociais, horário de atendimento pessoa na sede, etc.) |
| | As instalações do meu clube são de qualidade (estádio, sede social/recreativa, centro de treinamento, etc.) |

Quadro 16 - Itens do fator Atributos organizacionais

Fonte: Desenvolvido pela autora

O fator Estádio foi mantido pois teve RVC positivo e foi bem avaliado pelos peritos. Entretanto, ele recebeu, conforme citado anteriormente, itens que abordem questões de segurança, infraestrutura e interação com outros torcedores. Os itens do fator contem questões sobre: gramado, assentos, telões, acessibilidade, limpeza, presença outras fontes de entretenimento (praça de alimentação, lojas, museus, etc), saídas de emergência, separação bem delimitada entre as torcidas, etc. Os itens podem ser vistos no Quadro 17.

Retomando que o item que aborda as questões de segurança do estádio traz consigo questões provenientes do fator Interação social, enquanto o item que aborda as outras fontes de entretenimento no estádio carrega o conceito do fator Concessões.

| FATOR | ITEM |
|----------------|---|
| Estádio | O gramado do estádio do meu clube é de boa qualidade e bem conservado |
| | Os acentos no estádio do meu clube são confortáveis e proporcionam boa vista do jogo |
| | Há no estádio do meu clube mecanismos eletrônicos de informação para o torcedor (como telões e equipamento de som central) |
| | O estádio do meu clube cumpre com os quesitos de acessibilidade (rampas, corrimões, elevadores, entre outros mecanismos e apoio ao deficiente físico) |
| | As instalações (banheiros, praça de alimentação, arquibancadas, etc.) do estádio do meu clube são limpas e bem organizadas. |
| | Há várias fontes de entretenimento dentro do estádio do meu clube (praça de alimentação, lojas, museus, etc.) |
| | Em dias de jogos eu me sinto segura dentro do estádio do meu clube e nos seus arredores |

Quadro 17 - Itens do fator Estádio

Fonte: Desenvolvido pela autora

Segundo três peritos, o torcedor brasileiro é muito voltado ao resultado e, por esse motivo, Sucesso da equipe teve alto *score* na análise de relevância. Entretanto, o professor-pesquisador 1 afirma que jogadores de qualidade, em geral, promovem uma equipe ao sucesso, sendo, assim, necessário alterar os itens pertencentes ao fator. Todavia, os resultados das equipes brasileiras e da seleção nos campeonatos aos quais disputam não convergem com a opinião do professor.

Na Copa do Mundo de 2014 percebeu-se que jogadores de qualidade nem sempre determinam um time vencedor. Equipes com jogadores repetidamente premiados como a seleção Argentina, com a bola de ouro Messi em 2010, 2011 e 2012, e a seleção Portuguesa, com o também premiado Cristiano Ronaldo em 2008, 2013 e 2014, não venceram. A Argentina perdeu a final para a Alemanha e Portugal foi eliminado (GLOBOESPORTE.COM, 2014).

Antes disso, na Copa de 1982, a seleção do Brasil era considerada favorita e avaliada, até os dias atuais, como o melhor elenco considerando-se questões de qualidade individual dos jogadores do torneio. Entretanto, não obteve sucesso e não foi campeã (ANTÔNIO, 2010).

Nos últimos anos do cenário nacional, o São Paulo Futebol Clube tem apresentado, no papel, um elenco com prestígio nacional e internacional e altos salários, que podem ser compreendidos como indicadores de qualidade do jogador. Apresentou nomes que já figuraram na seleção brasileira e em clubes europeus, como o goleiro Rogério Ceni, os meias Kaká e Paulo Henrique Ganso, e o atacante Alexandre Pato (PLACAR, 2015). Mesmo assim, não conquistou nenhum título desde que os quatro atuaram juntos (RODRIGUES, 2015; PLACAR, 2012).

O esporte tem a questão da imprevisibilidade: entende-se que é um espetáculo, mas, como observado, nem sempre um time composto por estrelas garante a promoção e um bom jogo-espetáculo, muito menos garantem sucesso em campo. Assim, os itens não foram compreendidos como redundantes e a composição do fator foi estendida a fim de captar também a conquista de títulos, sendo essa variável uma importante medição de sucesso da equipe. Os itens do fator Sucesso da equipe podem ser vistos no Quadro 18.

| FATOR | ITEM |
|--------------------------|---|
| Sucesso da equipe | O meu time tem jogadores de qualidade |
| | O meu time tem uma grande equipe |
| | O meu time possui muitos títulos |
| | O meu time tem um bom desempenho em competições |

Quadro 18 - Itens do fator Sucesso da equipe
Fonte: Desenvolvido pela autora

Ainda dentro da análise do perfil do torcedor, que possui vínculo com o clube fortemente baseado nas vitórias e sucesso que o mesmo obtém em campo, frisou-se a necessidade de distinguir o que é uma história rica e o que é um histórico vencedor, julgando que o torcedor comum se confundiria com as duas expressões. Como citado pelo professor-pesquisador 2, uma história interessante/importante para o torcedor nem sempre é regada à vitórias e riquezas, mas a grandes feitos, sugerindo, assim, readequar os textos dos itens. Os itens readequados podem ser observados no Quadro 19.

| FATOR | ITEM |
|--------------------------|---|
| História do clube | A história do meu clube é composta por grandes feitos |
| | A história do meu clube contribui para a história do futebol nacional |
| | Há um histórico de vitórias e sucessos por tras do meu clube |

Quadro 19 - Itens do fator História do clube

Fonte: Desenvolvido pela autora

Sabendo-se que o perfil de grande parte do torcedor brasileiro localiza-se entre os quadrantes seguidor/fã expostos por Giulianotti (2012) e que esse torcedor tem forte apelo pelo sucesso em campo, o conceito de comprometimento fica prejudicado e condicionado somente ao apoio em campo, que só se faz presente quando o time demonstra bons desempenhos nos torneios.

Guilianotti (2012) discorre que a solidariedade e o comprometimento mais forte do torcedor são demonstrados quando ele é impulsionado a apoiar o clube independentemente da situação que o mesmo encontra-se, e tal conceito é compartilhado e compreendido pelos peritos; entretanto, segundo os próprios peritos, comprometimento é mal entendido pelo torcedor, havendo a necessidade de explicar que comprometimento não é apoio só no sucesso.

Dessa forma, foi preciso redefinir o conceito do fator Comprometimento e tal redefinição poder ser vista no Quadro 20.

| FATOR | DESCRIÇÃO |
|-----------------|--|
| Comprometimento | Comportamento da torcida. Nível de participação e aderência da torcida ao clube. |

Quadro 20 - Descrição do fator Comprometimento

Fonte: Desenvolvido pela autora

Assim, considerou-se necessário inserir itens que apresentem ações relacionadas ao perfil de torcedor fanático traçado por Giulianoti (2012). Tais itens podem ser analisados no Quadro 21.

| FATOR | ITEM |
|------------------------|---|
| Comprometimento | Os torcedores do meu clube apoiam o time mesmo nos momentos de derrota |
| | Os torcedores do meu clube apoiam financeiramente o clube |
| | A torcida do meu clube comparece aos jogos e eventos organizados pelo clube |

Quadro 21 - Itens do fator Comprometimento

Fonte: Desenvolvido pela autora

O fator Gestão foi mantido, entretanto, sua descrição e seus itens foram melhor descritos para que o torcedor não confunda gestão com resultado em campo. A descrição melhorada pode ser observada no Quadro 22.

| FATOR | DESCRIÇÃO |
|--------|--|
| Gestão | Pensamentos acerca das ações tomadas pela gestão do meu clube. Percepção de que os gestores tomam iniciativas que beneficiam ao clube. |

Quadro 22 - Descrição do fator Gestão

Fonte: Desenvolvido pela autora

A maneira como os dirigentes trabalham deve estar presente nos itens, mostrando de forma prática as ações que eles tomam dentro do clube. Dentre essas ações, cita-se a contratação/venda de jogadores e a escolha do técnico, as quais devem acontecer no sentido de ajudar o clube e convergir com os objetivos da organização. Por esse motivo, questões como “as compras e vendas de jogadores são realizadas de forma a beneficiar o clube” e “o perfil do técnico contratado é compatível com os anseios do meu clube” foram incluídas no fator Gestão e podem ser vistos no Quadro 23.

| FATOR | ITEM |
|--------|--|
| Gestão | A gestão do meu clube tem sanado as dívidas antigas |
| | Os dirigentes do meu clube são transparentes com as contas |
| | As compras e vendas de jogadores são realizadas de forma a beneficiar o meu clube |
| | Os perfis dos técnicos contratados são compatíveis com os anseios e objetivos do clube |

Quadro 23 - Itens do fator Gestão

Fonte: Desenvolvido pela autora

O fator Técnico foi excluído, pois, culturalmente, no Brasil o técnico não é importante para o torcedor devido à alta rotatividade que esse profissional tem nos clubes, concordando com o caráter ambientalmente sensível do *brand equity* (YOO, DONTU; 2001); aproximando-se do modelo de SBBE de Ross (2006). Entretanto, a importância do perfil do técnico coincidir com os anseios do clube foi entendida pelos peritos como uma qualidade gerencial dos dirigentes do clube, demonstrando que a gestão possui objetivos definidos e realiza negociações que levem ao alcance desse objetivo. Dessa forma, podemos observar que dentre os itens do fator Gestão há uma questão que aborda o alinhamento entre o perfil do técnico com os objetivos do clube.

Por fim, foi incluído um novo fator na variável Associação à marca, denominado Poder de barganha. O novo fator provém da convergência entre a percepção obtida na literatura sobre os mecanismos de composição da indústria do futebol brasileiro com os *feedbacks* da confederação e sua descrição pode ser vista no Quadro 24.

| FATOR | DESCRIÇÃO |
|-------------------|---|
| Poder de barganha | Capacidade de negociar com os outros agentes da indústria do futebol, obtendo vantagens competitiva frente os outros clubes. Exemplo: ser detentor da maior torcida do país, possuir jogadores famosos no clube, etc. |

Quadro 24 - Descrição do fator Poder de barganha

Fonte: Desenvolvido pela autora

A confederação julga que valor dos ingressos e horário dos jogos são itens importantes para a avaliação do torcedor e que eles deveriam aparecer em um fator único, mas não soube

nomear ou descrever esse possível fator. Assim, é necessário entender a sistemática que envolve a precificação dos ingressos e a escolha dos horários dos jogos. Deve-se buscar qual sistemática transita entre o relacionamento do clube com as emissoras, patrocinadores e agentes de administração da modalidade – federações e confederação.

A análise dos dados apresentados pela BDO (2014) e por Blumenschein (2013) demonstram que as emissoras de TV que possuem o direito de transmissão dos jogos compõem, juntamente com os patrocinadores, grande parte do faturamento dos clubes. Essas negociações sobre o direito de transmissão podem incluir cláusulas de horários estipulados para os jogos. Clubes financeiramente dependentes das grandes emissoras podem acabar cedendo nas negociações por horários melhores aos seus torcedores, fazendo com que o jogo transmitido adeque-se à grade de programação da emissora (GONÇALVES, 2015)

O foco das emissoras é a audiência, assim, clubes com maiores torcidas acabam tendo mais visibilidade, pois as torcidas são audiência em potencial. Dessa forma, clubes com grandes torcidas podem negociar maiores retornos dos direitos de transmissão e possuem maior poder de negociação frente datas e horários de jogo.

Ainda dentro das negociações com as mídias, o carácter cíclico do modelo SBBE de Ross (2006) evidencia que exposição na mídia gera impactos na valorização da marca de um clube e ainda mais exposição na mídia. Para o autor as consequências do *brand equity* são influenciadoras do próprio *brand equity*. Assim, é muito importante que os clubes despertem o interesse das mídias para conseguir mais visibilidade e poder de negociação sobre datas e horários de jogo. Esse interesse, como citado no SBBE de Ross (2006), suportado pelos TAM (GLADDEN, FUNK; 2001) e pelo BETS (BAUER; SAUER, SCHIMITT, 2005), provem do volume de torcida e da presença de jogadores famosos no elenco os quais são, ao mesmo tempo, antecedentes e consequências do *brand equity*.

A presença de jogadores famosos no time assim como uma torcida volumosa e participativa, segundo os modelos TAM, BETS e SBBE, levam a maiores exposições nas mídias, e patrocínios aos clubes. Tanto torcidos grandes quanto jogadores famosos têm a capacidade de gerar associações na mente dos consumidores. Assim, clubes com grandes torcidas e jogadores famosos, podem arrecadar patrocínios mais significativos.

Como as negociações ante patrocinadores, emissoras e entidades administrativas do futebol acontecem em nível gerencial dos clubes, o poder de negociação dos dirigentes é imprescindível. Dirigentes mais influentes, ou seja, com muitos anos de carreira no futebol e muitas vitórias conquistadas pelo clube durante sua gestão, são facilmente reconhecidos pelos

torcedores, como demonstrado por Biscaia et al. (2013), podendo conseguir melhores propostas para os clubes e demonstram poder frente aos outros agentes da cadeia produtiva do futebol. Assim, considerando-se também o conhecimento do mercado do futebol e contemplando a opinião dos peritos sobre a necessidade de abordar questões como horários dos jogos e preço dos ingressos, criou-se o fator Poder de barganha.

O fator Poder de barganha compreende a capacidade de negociação dos clubes em relação às outras empresas da indústria do futebol a fim de conseguir vantagens competitivas para todos os clubes, bem como frente a eles; conseguindo negociar questões que afetam todos os clubes, como, por exemplo, modelos/formulas dos campeonatos e horários dos jogos; até pontos estratégicos e competitivos frente aos rivais, como negociação por atletas e negociações por maiores repasses dos direitos de transmissão dos jogos. Os itens do fator Poder de barganha podem ser analisados no Quadro 25.

| FATOR | ITEM |
|--------------------------|--|
| Poder de barganha | Meu clube possui uma torcida grande e presente |
| | O meu clube é gerido por pessoas ilustres, influentes e muito conhecidas no meio futebolístico nacional. |
| | O elenco do meu clube possui atletas famosos |
| | Meu clube é sempre citado na grande mídia nacional |

Quadro 25 - Itens do fator Poder de barganha
Fonte: Desenvolvido pela autora

O fator Poder de barganha pode ser convertido em maior exposição na mídia, contratação de atletas ditos como famosos e vantagens de mercado para o torcedor (como ingressos mais baratos), influenciando assim, segundo os modelos cíclicos de Gladden e Funk (2001), Bauer, Sauer e Schimitt (2005) e Ross (2006), o *brand equity* dos clubes.

A inclusão do fator Poder de barganha considera a ponderação feita por Heere et al. (2011, apud BISCAIA et al., 2015) de que equipes esportivas são representações simbólicas de seu entorno e que elas carregam as especificidades de cada esporte, devendo-se, assim, contemplar a realidade do futebol brasileiro na construção do modelo SBBE para o futebol no Brasil.

Também Gladden e Funk (2002) e Biscaia et al. (2013) afirmam que há a necessidade de inclusão de fatores para o SBBE dos diferentes cenários e esportes para que sejam contempladas todas as especificidades culturais e inerentes à modalidade. Os próprios autores citaram ou incluíram novos fatores aos modelos por eles propostos. Biscaia et al. (2013) cita a necessidade da inclusão do fator rivalidade para a possível captura da natureza competitiva do esporte; enquanto Gladden e Funk (2002) incitam que a inclusão de fatores como Nostalgia, Jogadores “estrela do time”, Qualidade da liga, Localização geográfica, entre outros, possam ser interessantes para a discussão das diferenças do *brand equity* para outros esportes e mercados.

A fim de encerrar todos os levantamentos realizados e analisar a efetividade da pesquisa, observando se os objetivos propostos pelo estudo foram atendidos, a seguir apresentam-se as considerações finais do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa era identificar uma forma de avaliar o *brand equity* baseado no espectador esportivo para clubes do futebol brasileiro. Baseando-se em modelos desenvolvidos para o esporte, no caso de Ross (2006), e adaptado por Biscaia et. al (2013) para o futebol, foi possível elaborar, a partir do *feedback* dos agentes da cadeia produtiva do futebol nacional, uma sugestão de modelo e uma sugestão escala para a avaliação do *brand equity* voltado ao torcedor brasileiro de futebol.

A obtenção do modelo sugerido deu-se pela análise da efetividade da escala TBAS desenvolvida por Biscaia et al. (2013), à qual mostrou-se pouco precisa para o contexto brasileiro e precisou ser readaptada.

Identificou-se que os fatores mais relevantes na composição da TBAS, à ótica do torcedor brasileiro, segundo sugestões dos agentes da cadeia produtiva futebolística, eram: marca, sucesso da equipe, comprometimento, estádio, atributos organizacionais, internalização, gestão e técnico. Enquanto fatores como concessão e interação social deveriam ser excluídos.

Ao avaliar os *feedbacks*, entretanto, foi possível observar que os peritos basearam a relevância dos fatores na forma como estavam redigidos e descritos, evidenciando que uma má redação dos fatores pode causar confusão dos conceitos e prejudicar sua classificação. Assim, foram avaliados os *feedbacks* dos peritos aliados à literatura e ao conhecimento da indústria futebolística brasileira para que fosse possível verificar a adequação o modelo.

Essas avaliações cruzadas evidenciaram que havia problemas de redação nos nomes dos fatores, descrições e itens. Também percebeu-se que alguns dos itens eram insuficientes para a captura da essência do fator. E, então, foram realizadas sugestões de alteração no modelo de Biscaia et al. (2013).

O fator marca foi renomeado como atributos visuais da marca. A internalização também foi renomeada, sendo chamada de identificação. Concessões e interação social foram excluídos, entretanto, seus conceitos foram decompostos e anexados aos fatores atributos organizacionais, estádio e identificação. O fator técnico também foi excluído e teve parte de sua essência incluída no fator gestão.

Comprometimento, história do clube, atributos organizacionais, gestão e estádio tiveram suas descrições ampliadas e melhores estruturadas. Os itens da TBAS desses fatores

foram conduzidos de forma a tornarem palpável o conceito, apresentando em sua formulação termos objetivos, como ações práticas, e abandonando o uso de termos abstratos, como sentimentos e emoções. Somente o fator sucesso de equipe teve seus itens e descrições mantidos inalterados.

Por fim, os objetivos de pesquisa foram cumpridos: os fatores mais relevantes foram identificados e avaliados quanto à sua redação e efetividade de captura dos conceitos, tornando possível a comparação entre os fatores relevantes do SBBE segundo estudo desenvolvido por Biscaia et al. (2013) para o torcedor português e os fatores tidos como relevantes para o torcedor brasileiro, segundo percepção dos agentes envolvidos na cadeia produtiva do futebol brasileiro.

Mesmo com o cumprimento dos objetivos traçados, é importante ressaltar houve limitações no estudo e que há sugestões de pesquisas futuras a serem feitas. Tais questões foram abordadas no tópico a seguir.

6.1 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

A proposta inicial da pesquisa era replicar a pesquisa realizada por Biscaia et al. (2013), a qual realizou a avaliação do SBBE e da escala TBAS mediante painel com os peritos. Entretanto, sabendo-se da dificuldade em conciliar a agenda dos *stakeholders* do futebol brasileiro, optou-se pela realização da avaliação mediante questionário tendo sido essa a principal limitação do estudo.

Outra dificuldade encontrada no desenvolvimento da pesquisa também refere-se à indisponibilidade dos peritos, tendo a autora encontrado dificuldade de efetivar o contato com os peritos listados, que ocasionou a falta do *stakeholder* patrocinador e a baixa adesão de outros agentes como clube e federações.

Apesar do baixo índice (apenas três) de retomada de contato para compreender o feedback dos participantes, demonstrando que houve compreensão dos fatores e itens, acredita-se que o excesso de fatores e itens prejudicaram a participação dos outros peritos contatados.

Outra limitação encontra-se na busca por material acadêmico sobre o futebol brasileiro, demonstrada com os baixos resultados nas buscas sobre a temática, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Percebeu-se na análise de conteúdo que a tradução do fator marca deu-se de maneira errônea. Os itens correspondentes ao fator marca lidavam apenas com os atributos visuais da marca. Quando adotou-se o termo marca para o fator, houve conflito de conceitos, uma vez que o conceito de marca transcende os atributos da marca.

A pesquisa centrou-se apenas na percepção dos peritos, havendo a necessidade de realizar-se análises estatísticas para adaptação da escala em uma amostra de torcedores a fim de refinar a escala e validá-la, sendo uma sugestão de pesquisa futura. *À posteriori*, aplicação generalizada da escala aos torcedores do futebol brasileiro para a captura do valor de marca para os clubes.

As várias especificidades do cenário brasileiro de futebol também elucidam para a necessidade de pesquisas futuras que refinem a escala para outros micros cenários futebolísticos dentro no cenário nacional, como as ligas não consideradas de elite (Série B, Série C, Série D) e campeonatos regionais. Dessa forma, a representatividade da escala e do modelo tornam-se mais assertivas dentro de um âmbito gerencial dos clubes e ligas.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press, 1991.

_____. **Brand equity** - gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

_____. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Bookman, 2007

AIDAR, A. C.K.; FAULIN, E. J. O negócio do futebol. **Cadernos – FGV Projetos: Futebol e Desenvolvimento Socioeconômico**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 46-60, jun/jul. 2013.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

ANSELMSSON, J.; JOHANSSON, U.; PERSSON, N. Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based *brand equity*. **The Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara, v. 16, n. 6, p. 401, 2007.

ANTONIO, G. **1982**: a derrota que mitificou o time do futebol-arte. Esporte Terra, São Paulo. 18 mai 2010. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/futebol/copa-do-mundo/2010/1982-a-derrota-que-mitificou-o-time-do-futebolarte,eada1f60090fd310VgnCLD200000bbcecb0aRCRD.html>>. Acesso em: 10 nov 2015

ARIGIL, C.; PENNAZIO, V. **Brand equity in team sports** - The FC København case study, marketing communications management. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2011.

ASSOCIAÇÃO DOS CRONISTAS ESPORTIVOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.aceesp.org.br/site/?a=noticias&post=487>>. Acesso em: 30 ago 2015.

ATILGAN, E.; AKSOY, S.; AKINCI, S. Determinants of the *brand equity*: a verification approach in the beverage industry in Turkey. **Marketing Intelligence & Planning**, Antalya, v. 23, n. 3, p. 237-248, 2005.

BARBEIRO, H.; RANGEL, P. **Manual do jornalismo esportivo**. São Paulo: Contexto, 2006.

BAUER, H. H.; SAUER, N. E.; SCHMITT, P. Customer-based *brand equity* in the team sport industry: operationalization and impact on the economic success of sport teams. **European Journal of Marketing**, Londres, v. 39, n. 5-6, p. 496-513, 2005.

BDO. **7º Valor das marcas dos clubes brasileiros**: finanças dos clubes. São Paulo: BDO Brazil, 2014. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/Valor_das_Marcas_2014_2.pdf>. Acesso em: 13 mai 2015.

BDO. **8º Valor das marcas dos clubes brasileiros**: finanças dos clubes. São Paulo: BDO Brazil, 2015. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/Valor_das_Marcas_2015.pdf>. Acesso em: 29 out 2015.

BISCAIA, R. et al. Spectator-based *brand equity* in professional soccer. **Sport Marketing Quarterly**, Morgantown, v. 22, n. 1, p. 20-32, 2013.

BISCAIA, R. et al. Investigating the role of fan club membership on perceptions of team *brand equity* in football. **Sport Management Review**, v. 18, n. 1, 2015. In press.

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

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

CAMARGO, T. Prática esportiva representa 1,9% do PIB brasileiro', afirma professor da FGV durante reunião da Comissão da Cadeia Produtiva do Desporto da Fiesp. Agência Indusnet Fiesp, São Paulo. 1 out, 2013. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/pratica-esportiva-representa-19-do-pib-brasileiro-afirma-professor-da-fgv-durante-reuniao-da-comissao-da-cadeia-produtiva-do-desporto-da-fiesp/>>. Acesso em: 25 fev. 2015.

CAMPI, M. E. **Gestão contemporânea e novas práticas de mercado**. São Paulo: Paco, 2012.

COHEN, R. J. **Psychological testing and assessment**: an introduction to tests and measurement. New York: McGraw-Hill, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/>>. Acesso em: 23 set 2015

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/>>
Acesso em: 7 set 2015.

COUVELAIRE, V.; RICHELIEU, A. Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams. **European Sport Management Quarterly**, Manchester, v. 5, n. 1, p. 23-46, 2005.

CRAIG, J.; DIBRELL, C.; DAVIS, P. Leveraging family based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. **Journal of Small Business Management**, Gold Coast, v. 46, n. 3, p. 351-371, 2008.

CUNHA, L. A. C. **A influência do valor da marca na satisfação do espectador em eventos de kickboxing**. 2013. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013.

DE BARROS FORNARI, V., C.; SILVEIRA, M., P. A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 3, p. 12-24, 2014.

DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. **Measuring the consumer-based equity of financial services brands**. Working Paper, Out. 2001. 34 p.

DE SANTANA GONÇALVES, J., C.; CARVALHO, C., A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro. V. 4, n. 2, p. 1-27. 2006.

DILLON, W. R et al. Understanding what's in brand rating: a model for assessing brand and attribute effects and their relationship to *brand equity*. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 4, p. 415-429, 2001.

FAGUNDES, A. F. A. et al. A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 94-119, 2012.

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

_____. **What is brand equity, anyway?** Henley-on-Thames: World Advertising Research Center, 2002.

FLEURY, F. A. How does the frequency at the stadium boosts the demand. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 122-152, 2014.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 30 ago 2015.

GARDNER, B.; LEVY, S. The product and the brand. **Harvard Business Review**, v. 33, n. 2, p. 33-9, 1955.

GIULIANOTTI, R. Fanáticos, seguidores, fãs e flaneurs: uma taxonomia de identidades do torcedor no futebol. **Recorde: Revista de História do Esporte**, v. 5, n. 1, 2012.

GIULIANOTTI, R.; ROBERTSON, R. The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. **British Journal of Sociology**, London, v. 55, n. 4, p. 545-568, 2004.

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

GLADDEN, J. M.; MILNE, G. R.; SUTTON, W. A. A conceptual framework for assessing *brand equity* in division i college athletics. **Journal of Sport Management**, Champaign, v. 12, n. 1, p. 1-19, 1998.

GLOBOESPORTE.COM. Cristiano Ronaldo e Messi disputarão Bola de Ouro com o alemão Neuer. **GloboEsporte.com**, Rio de Janeiro, 1 dez 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2014/12/cristiano-ronaldo-e-messi-disputarao-bola-de-ouro-com-o-alemao-neuer.html>>. Acesso em: 10 nov 2015

GONÇALVES, E. Direitos de transmissão e o apelo ao “poder superior” - o Estado. **Blog Olhar crônico esportivo**, São Paulo, 1 set 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/direitos-de-transmissao-e-o-apelo-ao-poder-superior-o-estado.html>>. Acesso em: 10 nov 2015

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. **Gerenciando clientes como investimentos**: o valor estratégico dos clientes à longo prazo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JAMES, J.; ROSS, S. The motives of sports consumers: a comparison of major and minor league baseball. **International Journal of Sport Management**, v. 3, n. 3, p. 180-198, 2002.

KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**: new approaches to creating and evaluating *brand equity*. London: Kogan Page, 1992.

_____. **Strategic brand management**: creating and sustaining *brand equity* long term. London: Kogan Page, 1997.

_____. **As marcas, capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

_____. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing *brand equity*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

_____. Building customer-based *brand equity*. **Marketing Management**, v. 10, n. 2, p. 15-19, July/Aug. 2001.

_____. **Branding a brand equity**. Cambridge: Marketing Science Institute, 2002.

_____. Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 4, p. 595-600, 2003.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHODADADI, M., R. et al.; Fan based *brand equity* (FBBE) factor analysis of football in Iranian Premier League Clubs. **Annals of Applied Sport Science**, v. 2, n. 2, p. 83-100, 2014.

LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, v. 28, n. 4, p. 563-575, 1975.

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 de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. D. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

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

MALAGRINO, F. A. F. **Gestão das marcas dos clubes de futebol**: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MENEZES, M., A. O poeta Baudelaire e suas máscaras: boêmio, dândi, flâneur. **Revista fato&versões**. V. 1, n. 1, p. 64-81. 2009.

MORGAN, R. P. A consumer-orientated framework of *brand equity* and loyalty. **International Journal of Market Research**, v. 42, n. 1, p. 65-78, 1999.

NAIK, A. Y.; GUPTA, LEHMANN, A. Branding of sport teams: re-conceptualizing the fan based brand-equity model. **International Journal of Marketing and Business Communication**, v. 2, n. 3, 2013.

NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca**: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

PLACAR. São Paulo tem a equipe mais valiosa da Copa Libertadores 2015. **Redação Placar**, São Paulo, 13 fev 2015. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/sao-paulo-tem-a-equipe-mais-valiosa-da-copa-libertadores-2015/>>. Acesso em: 10 nov 2015

PLACAR. São Paulo torna-se o grande brasileiro com maior jejum de títulos. **Redação Placar**, São Paulo, 12 jul 2012. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/sao-paulo-torna-se-o-grande-brasileiro-com-maior-jejum-de-titulos/>>. Acesso em: 10 nov 2015

PLURI CONSULTORIA. **O PIB do esporte brasileiro**. 2014. Disponível em: <<http://new.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/11/PIB-Esporte.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

POZZI, L. F. Os riscos do marketing esportivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 4-5, 2000.

PRONI, M., W. A economia do esporte em tempos de Copa do Mundo. **ComCiência**, Campinas, n. 157. 2014.

QUANTIFIED SELF INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings>> Acesso em: 27 set 2015.

RICHARDSON, B. New consumers and football fandom: the role of social habitus in consumer behaviour. **Irish Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 88-100, 2004.

RICHELIEU, A.; PAWLOWSKI, T.; BREUER, C. Football brand management: Minor League versus Champions League. **Journal of Sponsorship**, London, v. 4, n. 2, p. 178-190, 2011.

RODRIGUES, R. São Paulo é agora o grande com maior jejum de títulos estaduais. **Blog Futebol em Números**, São Paulo, 4 mai 2015. Disponível em:<<http://futebolemnúmeros.blogosfera.uol.com.br/2015/05/04/sao-paulo-e-agora-o-grande-com-maior-jejum-de-titulos-estaduais/>>. Acesso em: 10 nov 2015

ROCHA, C., M.; BASTOS, F., C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v. 25, n. especial, p. 91-103. 2011.

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

ROSS, S. D., RUSSEL, K. C.; BANG, H. An empirical assessment of spectator-based *brand equity*. **Journal of Sport Management**, v. 22, n. 3, p. 322-337, 2008

SÁ, D.; SÁ, C. **Sports marketing, as novas regras do jogo**. Porto: Edições IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing, 2009.

SANTOS, I., S. O futuro da torcida: midiatização, mercantilização do futebol e resistência torcedora. In: XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO,, 2015, Rio de Janeiro. **Anais Congressos Nacional 2015**. Rio de Janeiro: INTERCOM, 2015. Mesa-Redonda. Disponível em:

< <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1020-1.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SANTOS, J. M. M. G. **A importância da inovação e brand-equity no futebol**. Estudo de caso: Sport Lisboa e Benfica.2013. 49 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2013.

SCHIVINSKI, B.; DABROWSKI, D. The consumer-based *brand equity* inventory: scale construct and validation. **Working Paper Series A, Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics**, Gdańsk, v. 22, n. 4, p. 2-25, 2014.

SCHULTZ, D. E. Understanding and measuring *brand equity*. **Marketing Management**, v. 9, n. 1, p. 8-9, 2000.

SHANK, M. **Sports marketing: a strategic perspective**. Routledge: Pearson Prentice Hall, 2009.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. **Brand equity: a perspective on its meaning and measurement**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1991. (Technical Working Paper, Report n. 91-124).

TAYLOR, S. A.; HUNTER, G. L.; LINDBERG, D. L. Understanding (customer-based) *brand equity* in financial services. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 4, p. 241-252, 2007.

VARGAS NETO, A. **Mensuração de brand equity baseada no consumidor: avaliação de escala multidimensional**. 2003. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

VIMIEIRO, A., C. Fã-ativismo no Twitter: comunidades online de fãs de esporte e a campanha# ForaRicardoTeixeira. **Ciberlegenda, Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal Fluminense**, n. 28, p. 55-68, 2013.

WOOD, L. Brands and *brand equity*: definition and management. Management decision. **Journal of Management History**, v. 38, n. 9, p. 662-669, 2000.

YOO, B.; DONTU, N. Developing and validating a multidimensional consumer-based *brand equity* scale. **Journal of Business Research**, v. 52, n. 1, p. 1-14, 2001.

APÊNDICE A – TRADUÇÃO DOS ITENS DA TEAM BRAND ASSOCIATION SCALE (TBAS) DE ROSS

| Fator | Item |
|---------------------------|---|
| Marca | A equipe tem cores distintas |
| | O símbolo da equipe é único |
| | O logotipo da equipe é diferente dos outros |
| Rivalidade | A equipe participa de torneios, grupos e chaves difíceis (de elevado nível competitivo) |
| | A equipe está em uma divisão fácil (inversa) |
| | A equipe muitas vezes bate seus maiores adversários |
| | A equipe joga bem contra seus principais rivais |
| Concessões | As concessões no estádio são excelentes |
| | Existem alimentos específicos no estádio que eu gosto de comer |
| | Gosto de comer no estádio |
| | As concessões no estádio não são aceitáveis (inversa) |
| Interação Social | A equipe me oferece um lugar para passar o tempo com os amigos |
| | Ser torcedor do meu time é uma boa maneira de conhecer outras pessoas |
| | Eu consigo encontrar meus amigos por causa do meu time |
| | A equipe fornece um bom lugar para ver os amigos |
| Comprometimento | A equipe tem muitos torcedores leais que os apoiam |
| | Muitos torcedores acompanham regularmente a equipe |
| | É visível a lealdade dos torcedores com a equipe |
| | Os torcedores têm seguido a equipe por um longo tempo |
| História | A equipe tem uma história vencedora |
| | A equipe tem uma história rica |
| | A equipe tem sido bem sucedida no passado |
| | Não há história por trás da equipe (invertida) |
| Atributos Organizacionais | A equipe está comprometida com seus torcedores |
| | A equipe é muito leal aos seus torcedores |
| | A devoção da equipe com seus torcedores são nítidos |
| | A equipe relaciona-se com a comunidade na qual está inserida |
| Sucesso | A equipe não é muito bem sucedida (inversa) |
| | Meu time é um grande time |
| | A equipe não é muito alta qualidade (marcou inversa) |
| | A equipe tem jogadores de alta qualidade |
| | O desempenho da equipe é de primeira classe |
| Estilo de jogo | A equipe tem uma personalidade clara (por exemplo: aguerrida, dedicada,...) |
| | A equipe tem qualidades distintas (por exemplo: comprometimento, intensidade) |
| | A equipe tem características únicas (por exemplo: confiabilidade, sensibilidade) |

| Fator | Item |
|----------------------|---|
| Equipe extracampo | A equipe técnica do time realiza um trabalho fantástico |
| | A equipe tem excelentes treinadores |
| | A gestão da equipe é excelente |
| Estádio | O estádio tem características únicas |
| | A arquitetura e o designer do estádio são excelentes |
| | O estádio aumenta o prazer de ir assistir ao jogo |
| Identificação | O <nome do time> é o meu time |
| | Eu me considero um torcedor leal do meu time |
| | Apoiar o meu time é muito importante para mim |
| | Eu quero que os outros saibam que eu sou torcedor do meu time |
| Internalização | Eu sinto que eu sou um membro do meu time |
| | Ser um torcedor do meu time representa grande parte de quem eu sou |
| | Eu "vivo e respiro" o meu time |
| | Eu gosto de pensar que eu sou um torcedor "de corpo e alma" do meu time |
| Comprometimento | A equipe tem muitos torcedores leais que os apoiam |
| | Muitos torcedores acompanham regularmente a equipe |
| | É visível a lealdade dos torcedores com a equipe |
| | Os torcedores têm seguido a equipe por um longo tempo |

APÊNDICE B – TRADUÇÃO DA TBAS ADAPTADA POR BISCAIA et al. (2013)

| Variável | Fator | Item |
|--------------------|---------------------------|---|
| Associação à Marca | Marca | Item 1: Eu gosto do logotipo da minha equipe |
| | | Item 2: Os uniformes da minha equipe são atraentes |
| | | Item 3: O logotipo da minha equipe é único e inconfundível |
| | Concessões | Item 1: Não há alimentos específicos no estádio que eu goste de comer |
| | | Item 2: Eu gosto de comer no estádio |
| | | Item 3: Comer e beber no estádio é algo que eu gostaria de fazer |
| | Interação Social | Item 1: Ser um torcedor do meu time é uma boa maneira de conhecer outras pessoas |
| | | Item 2: Por causa do meu time eu consigo encontrar os meus amigos |
| | | Item 3: O meu time fornece um bom lugar para eu encontrar meus amigos |
| | Comprometimento | Item 1: Muitos torcedores acompanham regularmente o meu time |
| | | Item 2: A lealdade dos torcedores do meu time é muito perceptível |
| | | Item 3: Os torcedores do meu time têm seguido a equipe por um longo tempo |
| | História do time | Item 1: A equipe tem um histórico vencedor |
| | | Item 2: A equipe tem uma história rica |
| | | Item 3: Há uma história de sucesso por trás do meu time |
| | Atributos Organizacionais | Item 1: O clube pelo qual eu torço é muito leal com seus torcedores |
| | | Item 2: As devoções do clube que eu torço pela sua torcida é óbvia |
| | | Item 3: O clube pelo qual eu torço é sincero com seus torcedores |
| | Sucesso da equipe | Item 1: O meu time tem jogadores de alta qualidade |
| | | Item 2: O meu time tem uma grande equipe |
| | | Item 3: O meu time tem um bom desempenho em competições |
| | Técnico | Item 1: O treinador do meu time faz um trabalho fantástico com a equipe |
| | | Item 2: O meu time tem um excelente treinador |
| | | Item 3: Eu gosto do treinador do meu time |
| | Gestão | Item 1: A gestão do clube pelo qual eu torço é excelente |
| | | Item 2: Eu gosto dos dirigentes e gerentes do clube pelo qual eu torço |
| | | Item 3: Os gestores e dirigentes do clube que eu torço se esforçam para melhorar a equipe |
| | Estádio | Item 1: O estádio do meu time tem "personalidade" |
| | | Item 2: A arquitetura do estádio do meu time é atraente |
| | | Item 3: O estádio do meu time aumenta o meu prazer em assistir aos jogos do meu time |
| Internalização | Internalização | Item 1: Ser um torcedor do meu time é uma grande parte de quem eu sou |
| | | Item 2: Eu "vivo e respiro" meu time |
| | | Item 3: Eu gosto de pensar que sou torcedor "de corpo e alma" do meu time |

APÊNDICE C – VARIÁVEIS E FATORES DO MODELO DE *BRAND EQUITY* BASEADO NO ESPECTADOR ESPORTIVO (SBBE) ADAPTADO AO FUTEBOL

| Variável | Fator | Descrição |
|-------------------------|---------------------------|---|
| Associação à Marca | Marca | Pensamentos sobre a identificação da marca, como o logo, símbolo e as cores. |
| | Concessões | Pensamentos que digam respeito a consumir bebidas e comidas no estádio e arredores. |
| | Interação Social | A ideia de que o clube/time proporciona uma agradável interação social com os amigos e outros fãs da modalidade. |
| | Comprometimento | Nível de comprometimento e lealdade dos torcedores com a equipe, frequência e quantidade dos torcedores nos jogos, acompanhamento do time, etc. |
| | História do clube | Pensamentos históricos relativos à modalidade e ao clube ou time (história de sucesso, histórico de vitórias, participação e relevância do clube para a história da modalidade) |
| | Atributos organizacionais | Pensamentos relativos às ações de gestão voltadas ao torcedor (por exemplo, transparência, lealdade do clube com o torcedor) a personalidade/imagem do clube ou time. |
| | Sucesso da equipe | Pensamentos relativos ao sucesso da equipe em jogo, a qualidade os atletas e a qualidade percebida da própria modalidade. Características específicas de uma equipe durante o jogo ou campeonato; a personalidade da equipe enquanto grupo. |
| | Técnico | Refere-se à qualidade dos atributos do técnico do clube e do seu trabalho com o elenco |
| | Gestão | Refere-se à qualidade dos atributos e das ações da gestão do clube. |
| | Estádio | Pensamentos sobre as características do estádio em que decorre o evento esportivo |
| Internalização da Marca | Internalização | Levantamentos acerca da incorporação da equipe na identidade pessoal do torcedor, quanto o torcedor sente-se envolvido e identificado com o clube. |

APÊNDICE D – LISTAGEM DOS *STAKA*HOLDERS PRETENDIDOS

| Listagem dos <i>stakeholders</i> | | | | |
|---|------------------|------------------------|------------------------------|--|
| Categoria | | | | |
| Confederação | Federação | Clubes da elite | Agências de marketing | Empresários/ Agentes/Assessor |
| CBF | SP | Corinthians - SP | ESM | Acaz Felleger |
| | RJ | Atlético - MG | Traffic | Jorge Machado |
| | MG | Grêmio - RS | | Eduardo Uram |
| | RS | Santos - SP | | Hugo Garcia |
| | PR | São Paulo - SP | | José Galante |
| | SC | Internacional - RS | | Wagner Ribeiro |
| | GO | Sport - PE | | Juan Figuer |
| | PE | Ponte Preta - SP | | Carlos Leite |
| | BA | Palmeiras - SP | | Márcio Bittencourt |
| | CE | Cruzeiro - MG | | |
| | RN | Flamengo - RJ | | |
| | AL | Atlético - PR | | |
| | PA | Fluminense - RJ | | |
| | MT | Chapecoense - SC | | |
| | PB | Figueirense - SC | | |
| | MA | Avaí - SC | | |
| | DF | Goiás - GO | | |
| | AM | Coritiba - PR | | |
| | AC | Vasco da Gama - RJ | | |
| | SE | Joinville - SC | | |
| | MS | | | |
| | PI | | | |
| | ES | | | |
| | TO | | | |
| | AP | | | |
| | RO | | | |
| | RR | | | |

| Listagem dos <i>stakeholders</i> | | | |
|---|-----------------------|---|----------------------|
| Categoria | | | |
| Emissoras | Patrocinadores | Jornalistas | Pesquisadores |
| TV Globo | Nike | Milton Leite - TV Globo | Flavia Bastos |
| TV Bandeirante | Itaú | Paulo Vinicius Coelho - Canais ESPN | Ary Rocco Jr |
| SporTV | VIVO | Mauro Naves - TV Globo | Cláudio Rocha |
| Premier FC | Guaraná Antarctica | Caio Ribeiro - TV Globo | |
| FOX Sports Brasil | Sadia | João Carlos Albuquerque - Canais ESPN | |
| | Chevrolet | Flávio Gomes | |
| | Mastercard | Ulisses Costa - Rádio Bandeirantes | |
| | Samsung | Alexandre Praetzel - Rádio Bandeirantes | |
| | Gillette | Cláudio Zaidan - Rádio Bandeirantes | |
| | Gol | Antero Greco - O Estado de São Paulo | |
| | Englishtown | Diego Garcia | |
| | Michelin | Ricardo Capriotti - Rádio Bandeirantes | |
| | Ultrafarma | Darino Sena – TV Globo | |

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RELEVÂNCIA E ADEQUAÇÃO TEXTUAL DOS ITENS DA ESCALA TBAS

AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS EM GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL BRASILEIRO E COMPORTAMENTO DO TORCEDOR BRASILEIRO DE FUTEBOL

Questionário integrante do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

Pesquisadora: Mariana Silva Lovo

Instruções

Prezado (a) respondente,

O questionário a seguir é parte integrante do trabalho de conclusão de curso intitulado “Valor de marca baseado no espectador esportivo: adequação do modelo *Spectator Based Brand equity* ao futebol brasileiro”.

O modelo analisado foi, inicialmente, adaptado ao futebol profissional português. O objetivo do meu trabalho é verificar a adequação de uma escala de valor de marca dos clubes de futebol, à mente do torcedor, dentro do cenário brasileiro.

O questionário está dividido entre os 11 fatores que compõem o modelo em estudo.

Cada fator deve ser avaliado segundo dois critérios:

- (1) relevância do fator para o torcedor; e
- (2) adequação da descrição do fator, permitindo entendimento de seu significado.

A relevância (1) será avaliada mediante escolha de uma entre três opções apresentadas.

A avaliação da descrição do fator (2) será mediante respostas de questões fechadas e abertas.

Não há respostas consideradas corretas ou incorretas.

Em meu nome e de meu orientador, Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, agradeço colaboração com a pesquisa.

Coloco-me à disposição para esclarecimento de possíveis dúvidas.

Contatos:

mslovo@fearp.usp.br

marianalovo@gmail.com

cel: (16) 9 8823-0003

Atenciosamente,

Mariana Silva Lovo

Questionário: Avaliação da relevância e adequação textual dos itens da escala TBAS

Fator 1: Marca

| | |
|---|---|
| <p>Fator: Marca</p> <p>Descrição: A identificação da marca do time, como o logo, escudo, símbolo e as cores.</p> <p>Itens: 1. Eu gosto do logotipo da minha equipe 2. Os uniformes da minha equipe são atraentes 3. O logotipo da minha equipe é único e inconfundível</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|---|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **MARCA**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de MARCA e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator MARCA?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator MARCA pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 2: Concessões

| | |
|---|---|
| <p>Fator: Concessões</p> <p>Descrição: O fato de poder consumir bebidas e comidas no estádio e arredores.</p> <p>Itens: 1. Não há alimentos específicos no estádio que eu goste de comer 2. Eu gosto de comer no estádio 3. Comer e beber no estádio é algo que eu gostaria de fazer</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|---|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **CONCESSÕES**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **CONCESSÕES** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **CONCESSÕES**?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **CONCESSÕES** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 3: Interação Social

| | |
|--|---|
| <p>Fator: Interação Social</p> <p>Descrição: A ideia de que o clube/time proporciona uma agradável interação social com os amigos e outros fãs da modalidade.</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser um torcedor do meu time é uma boa maneira de conhecer outras pessoas 2. Por causa do meu time eu consigo encontrar os meus amigos 3. O meu time fornece um bom lugar para eu encontrar meus amigos | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|--|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **INTERAÇÃO SOCIAL**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **INTERAÇÃO SOCIAL** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **INTERAÇÃO SOCIAL**

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **INTERAÇÃO SOCIAL** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 4: Comprometimento

| | |
|---|---|
| <p>Fator: Comprometimento</p> <p>Descrição: Nível de comprometimento e lealdade dos torcedores com a equipe, frequência e quantidade dos torcedores nos jogos, quantidade de torcedores que acompanham o time, etc</p> <p>Itens: 1. Muitos torcedores acompanham regularmente o meu time 2. A lealdade dos torcedores do meu time é muito perceptível 3. Os torcedores do meu time têm seguido a equipe por um longo tempo</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|---|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **COMPROMETIMENTO**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **INTERAÇÃO SOCIAL** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **COMPROMETIMENTO**

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **COMPROMETIMENTO** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 5: História do Clube

| | |
|--|---|
| <p>Fator: História do Clube</p> <p>Descrição: Pensamentos históricos relativos à modalidade e ao clube (a história do clube, histórico de vitórias, participação e relevância)</p> <p>Itens: 1. A equipe tem um histórico vencedor 2. A equipe tem uma história rica 3. Há uma história de sucesso por trás do meu time</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|--|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **HISTÓRIA DO CLUBE**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **HISTÓRIA DO CLUBE** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **HISTÓRIA DO CLUBE** Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **HISTÓRIA DO CLUBE** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 6: Atributos Organizacionais

| | |
|--|---|
| <p>Fator: Atributos Organizacionais</p> <p>Descrição: As ações de gestão voltadas ao torcedor (por exemplo: transparência na gestão, lealdade do clube com o torcedor,</p> <p>Itens: 1. O clube pelo qual eu torço é muito leal com seus torcedores 2. As devoções do clube que eu torço pela sua torcida é óbvia 3. O clube pelo qual eu torço é sincero com seus torcedores</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|--|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS** Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 7: Sucesso da Equipe

| | |
|--|---|
| <p>Fator: Sucesso da Equipe</p> <p>Descrição: O sucesso da equipe em jogo, a qualidade dos atletas e a qualidade percebida da própria modalidade, a personalidade da</p> <p>Itens: 1. O meu time tem jogadores de alta qualidade 2. O meu time tem uma grande equipe 3. O meu time tem um bom desempenho em competições</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|--|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **SUCCESSO DA EQUIPE**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **SUCCESSO DA EQUIPE** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **SUCCESSO DA EQUIPE**?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **SUCCESSO DA EQUIPE** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 8: Técnico

| | |
|---|---|
| <p>Fator: Técnico</p> <p>Descrição: A qualidade dos técnico do time e do seu trabalho com o elenco.</p> <p>Itens: 1. O treinador do meu time faz um trabalho fantástico com a equipe 2. O meu time tem um excelente treinador 3. Eu gosto do treinador do meu time</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|---|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **TÉCNICO**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **TÉCNICO** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **TÉCNICO**?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **TÉCNICO** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 9: Gestão

| | |
|---|---|
| <p>Fator: Gestão</p> <p>Descrição: A qualidade dos gestores e das ações da gestão do clube.</p> <p>Itens: 1. A gestão do clube pelo qual eu torço é excelente 2. Eu gosto dos dirigentes e gerentes do clube pelo qual eu torço 3. Os gestores e dirigentes do clube que eu torço se esforçam para melhorar a equipe</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|---|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **GESTÃO**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **GESTÃO** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **GESTÃO**?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **GESTÃO** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 10: Estádio

| | |
|--|---|
| <p>Fator: Estádio</p> <p>Descrição: As características do estádio em que decorre o evento esportivo</p> <p>Itens: 1. O estádio do meu time tem "personalidade" 2. A arquitetura do estádio do meu time é atraente 3. O estádio do meu time aumenta o meu prazer em assistir aos jogos do meu time</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante</p> <p><input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial</p> <p><input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|--|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **ESTÁDIO**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **ESTÁDIO** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **ESTÁDIO**?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **ESTÁDIO** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Fator 11: Internalização

| | |
|--|---|
| <p>Fator: Internalização</p> <p>Descrição: Incorporação da equipe na identidade pessoal do torcedor, quanto o torcedor sente-se envolvido e identificado com o clube.</p> <p>Itens: 1. Ser um torcedor do meu time é uma grande parte de quem eu sou 2. Eu "vivo e respiro" meu time 3. Eu gosto de pensar que sou torcedor "de corpo e alma" do meu time</p> | <p>Para o torcedor, o fator é:</p> <p><input type="checkbox"/> Desimportante <input type="checkbox"/> Importante, mas não essencial <input type="checkbox"/> Essencial</p> |
|--|---|

A descrição e as afirmações sobre o fator **INTERNALIZAÇÃO**, apresentadas acima, são compreensíveis ao torcedor?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

(?) (Um torcedor comum conseguiria ler e entender a descrição de **INTERNALIZAÇÃO** e as afirmações colocadas sobre ela?)

*As afirmações 1, 2 e 3 são capazes de representar satisfatoriamente o fator **INTERNALIZAÇÃO**?

Escolha uma das seguintes respostas:

- Sim
- Não

Há sugestões de alterações para melhorar o entendimento sobre o fator **INTERNALIZAÇÃO** pelo torcedor? Em caso afirmativo, qual (is)?

Todos os fatores: Retomando os fatores analisados

| Fator | |
|------------------------------|----------------------|
| 1. Marca | 7. Sucesso da equipe |
| 2. Concessões | 8. Técnico |
| 3. Interação Social | 9. Gestão |
| 4. Comprometimento | 10. Estádio |
| 5. História do clube | 11. Internalização |
| 6. Atributos organizacionais | |

Há algum fator que não foi considerado e deva ser incluído? Em caso afirmativo, qual (is) e por que? (Responder na caixa de texto ao lado)

- Sim
- Não

Há algum fator considerado e deva ser excluído? Em caso afirmativo, qual (is) e por quê? (Responder na caixa de texto ao lado)

- Sim
- Não

APÊNDICE F – CÁLCULO DO RVC DOS FATORES SEGUNDO MÉTODO DE LAWSHE

| CATEGORIA | FATORES | |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | MARCA | CONCESSÕES |
| Confederação de futebol | Essencial | Essencial |
| Federação de futebol | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 1 | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 2 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Agente/Assessor | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Agentes televisivos 1 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Agentes televisivos 2 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Empresa marketing esportivo | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Jornalistas esportivos | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 1 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 2 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| N (Núm total de peritos): | 11 | 11 |
| ne: | 10 | 3 |
| RVC= | 0,82 | -0,45 |

| CATEGORIA | FATORES | |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | INTERAÇÃO SOCIAL | COMPROMETIMENTO |
| Confederação de futebol | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Federação de futebol | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 1 | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 2 | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Agente/Assessor | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Agentes televisivos 1 | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Agentes televisivos 2 | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| Empresa marketing esportivo | Desimportante | Essencial |
| Jornalistas esportivos | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Professor-Pesquisador 1 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 2 | Importante, mas não essencial | Essencial |
| N (Núm total de peritos): | 11 | 11 |
| ne: | 2 | 9 |
| RVC= | -0,64 | 0,64 |

| CATEGORIA | FATORES | |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | HISTÓRIA DO CLUBE | ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS |
| Confederação de futebol | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Federação de futebol | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 1 | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 2 | Essencial | Essencial |
| Agente/Assessor | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| Agentes televisivos 1 | Essencial | Essencial |
| Agentes televisivos 2 | Essencial | Essencial |
| Empresa marketing esportivo | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Jornalistas esportivos | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 1 | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Professor-Pesquisador 2 | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| N (Núm total de peritos): | 11 | 11 |
| ne: | 6 | 7 |
| RVC= | 0,09 | 0,27 |

| CATEGORIA | FATORES | |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | SUCESSO DA EQUIPE | TÉCNICO |
| Confederação de futebol | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Federação de futebol | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 1 | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| Clubes de futebol 2 | Essencial | Essencial |
| Agente/Assessor | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Agentes televisivos 1 | Essencial | Essencial |
| Agentes televisivos 2 | Essencial | Essencial |
| Empresa marketing esportivo | Essencial | Essencial |
| Jornalistas esportivos | Essencial | Essencial |
| Professor-Pesquisador 1 | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 2 | Essencial | Essencial |
| N (Núm total de peritos): | 11 | 11 |
| ne: | 10 | 7 |
| RVC= | 0,82 | 0,27 |

| CATEGORIA | FATORES | |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | GESTÃO | ESTÁDIO |
| Confederação de futebol | Essencial | Importante, mas não essencial |
| Federação de futebol | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 1 | Essencial | Essencial |
| Clubes de futebol 2 | Importante, mas não essencial | Essencial |
| Agente/Assessor | Desimportante | Essencial |
| Agentes televisivos 1 | Essencial | Essencial |
| Agentes televisivos 2 | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| Empresa marketing esportivo | Desimportante | Essencial |
| Jornalistas esportivos | Essencial | Essencial |
| Professor-Pesquisador 1 | Importante, mas não essencial | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 2 | Essencial | Essencial |
| N (Núm total de peritos): | 11 | 11 |
| ne: | 6 | 8 |
| RVC= | 0,09 | 0,45 |

| CATEGORIA | FATOR |
|----------------------------------|-------------------------------|
| | INTERNALIZAÇÃO |
| Confederação de futebol | Desimportante |
| Federação de futebol | Essencial |
| Clubes de futebol 1 | Essencial |
| Clubes de futebol 2 | Essencial |
| Agente/Assessor | Essencial |
| Agentes televisivos 1 | Essencial |
| Agentes televisivos 2 | Importante, mas não essencial |
| Empresa marketing esportivo | Importante, mas não essencial |
| Jornalistas esportivos | Importante, mas não essencial |
| Professor-Pesquisador 1 | Essencial |
| Professor-Pesquisador 2 | Essencial |
| N (Núm total de peritos): | 11 |
| ne: | 7 |
| RVC= | 0,27 |

APÊNDICE G – FATORES E DESCRIÇÃO DOS FATORES DO MODELO DE SBBE SUGERIDO PARA O FUTEBOL BRASILEIRO

| VARIÁVEL | FATOR | DESCRIÇÃO |
|---------------------------|----------------------------|---|
| ASSOCIAÇÃO A MARCA | Atributos visuais da marca | Representação gráfica da marca do time, como: símbolo, escudo, nome, cor, mascote, camisa. |
| | Poder de barganha (+) | Capacidade de negociar com os outros agentes da indústria do futebol, obtendo vantagens competitiva frente os outros clubes. Exemplo: ser detentor da maior torcida do país, possuir jogadores famosos no clube, etc. |
| | História do clube | Fatos históricos do clube que mostram sua importância no cenário do futebol nacional. Grandes jogos, histórias de superação e ações (de atletas, gestores ou torcida) que marcaram a futebol. |
| | Comprometimento | Comportamento da torcida. Nível de participação e aderência da torcida ao clube. |
| | Atributos organizacionais | Pensamentos acerca das ações realizadas pelo clube, como transparência, ações e programas promocionais, prestação de serviços e atendimento ao torcedor e condições das instalações dos clubes |
| | Sucesso da equipe | Pensamentos relativos ao sucesso da equipe em jogo, a qualidade os atletas e a qualidade percebida da própria modalidade. Características específicas de uma equipe durante o jogo ou campeonato; a personalidade da equipe enquanto grupo. |
| | Gestão | Pensamentos acerca das ações tomadas pela gestão do meu clube. Percepção de que os gestores tomam iniciativas que beneficiam ao clube. |
| | Estádio | Pensamentos sobre as características do estádio do meu clube. Questões como segurança, infraestrutura e interação com outros torcedores. |
| INTERNALIZAÇÃO | Identificação | Pensamentos sobre como me caracterizo enquanto torcedor do meu clube. |

APÊNDICE H – TBAS SUGERIDA PARA O FUTEBOL BRASILEIRO

| VARIAVEL | FATOR | ITEM |
|--------------------|-----------------------------------|---|
| ASSOCIAÇÃO A MARCA | Atributos visuais da marca | Eu gosto do escudo do meu clube |
| | | Os uniformes da minha equipe são atraentes |
| | | O escudo do meu clube é único e inconfundível |
| | Poder de barganha | Meu clube possui uma torcida grande e presente |
| | | O meu clube é gerido por pessoas ilustres, influentes e muito conhecidas no meio futebolístico nacional. |
| | | O elenco do meu clube possui atletas famosos |
| | | Meu clube é sempre citado na grande mídia nacional |
| | | Os patrocinadores do meu clube são empresas grandes e relevantes na economia nacional |
| | História do clube | A história do meu clube é composta por grandes feitos |
| | | A história do meu clube contribui para a história do futebol nacional |
| | | Há um histórico de vitórias e sucessos por trás do meu clube |
| | Comprometimento | Os torcedores do meu clube apoiam o time mesmo nos momentos de derrota |
| | | Os torcedores do meu clube apoiam financeiramente o clube |
| | | A torcida do meu clube comparece aos jogos e eventos organizados pelo clube |
| | Atributos organizacionais | Meu time tem programas e ações voltadas ao torcedor (como o programa de sócio torcedor, por exemplo). |
| | | Há transparência na prestação de contas do meu clube |
| | | Existem bons mecanismos de atendimento e prestação de serviço ao torcedor do meu clube (telefone, sites e-mails, redes sociais, horário de atendimento pessoa na sede, etc.). |
| | | As instalações do meu clube são de qualidade (estádio, sede social/recreativa, centro de treinamento, etc.). |

| VARIAVEL | FATOR | ITEM |
|--------------------|-------------------|---|
| ASSOCIAÇÃO A MARCA | Sucesso da equipe | O meu time tem jogadores de qualidade |
| | | O meu time tem uma grande equipe |
| | | O meu time possui muitos títulos |
| | | O meu time tem um bom desempenho em competições |
| | Gestão | A gestão do meu clube tem sanado as dívidas antigas |
| | | Os dirigentes do meu clube são transparentes com as contas |
| | | As compras e vendas de jogadores são realizadas de forma a beneficiar o meu clube |
| | | O perfil dos técnicos contratados são compatíveis com os anseios e objetivos do clube |
| | Estádio | O gramado do estádio do meu clube é de boa qualidade e bem conservado |
| | | Os assentos no estádio do meu clube são confortáveis e proporcionam boa vista do jogo |
| | | Há no estádio dos mecanismos eletrônicos de informação para o torcedor (como telões e equipamento de som central) |
| | | O estádio do meu clube cumpri com os quesitos de acessibilidade (rampas, corrimões, elevadores, entre outros mecanismos e apoio ao deficiente físico) |
| | | As instalações (banheiros, praça de alimentação, arquibancadas, etc.) do estádio do meu clube são limpas e bem organizadas. |
| | | Há várias fontes de entretenimento dentro do estádio do meu clube (praça de alimentação, lojas, museus, etc.). |
| | | Em dias de jogos eu me sinto segura dentro do estádio do meu clube e nos seus arredores |

| VARIÁVEL | FATOR | ITEM |
|-----------------------|----------------------|--|
| INTERNALIZAÇÃO | Identificação | Eu apoio o meu clube independente do desempenho do time em campo |
| | | Eu ajudo o meu clube financeiramente |
| | | Eu consumo grande parte dos produtos e serviços que o meu clube disponibiliza |
| | | Considero meu clube minha segunda família |
| | | Considero as instalações do meu clube (estádio, sede social, etc) como minha segunda casa. |
| | | Levo meu clube marcado em meu corpo na forma de tatuagem |
| | | Já briguei ou me desentendi com alguém por causa do meu clube |

ANEXO A – TEAM BRANS ASSOCIATION SCALE (TBAS) DESENVOLVIDA POR ROSS EM 2006

| Fator | Item |
|---------------------------|--|
| Brand Mark | The team has distinctive colors |
| | The symbol of the team is unique |
| | The team's logo is different from others |
| Rivalry | The team has a tough conference |
| | The team is in an easy division (reverse scored) |
| | The team often beats their biggest opponents |
| | The team does well against their major rivals |
| Concessions | The concessions at the arena are excellent |
| | There are specific foods at the arena that I like to eat |
| | I enjoy eating at the arena |
| | The concessions at the arena are not acceptable (reverse scored) |
| Social Interaction | The team offers me a place to spend time with friends |
| | Being a fan of the team is a good way to meet other people |
| | I am able to see friends because of the team |
| | The team provides a good place to see friends |
| Commitment | The team has many loyal fans supporting them |
| | Many fans regularly follow the team |
| | The loyalty of the fans is very noticeably |
| | Fans have followed the team for a long time |
| History | The team has history of winning |
| | The team has a rich history |
| | The team has been successful in the past |
| | There is no history behind the team (reversed scored) |
| Organizational Attributes | The team is committed to its fans |
| | The team is very loyal to its fans |
| | The devotion to fans by the team is obvious |
| | The team gives back to the community |
| Team Success | The team is not very successful (reverse scored) |
| | The team is a great team |
| | The team is not very high quality (reverse scored) |
| | The team has high quality players |
| | The performance of the team is first-class |
| Team Play | The team has a clear personality (e.g., dedicated, hard work) |
| | The team has distinct qualities (i.e., intensity, commitment) |
| | The team has unique characteristics (i.e., trusted, responsive) |
| | The team has excellent coaches |
| | The management of the team is outstanding |
| Non-player personnel | The team's personnel do a fantastic job |
| | The team has excellent coaches |
| | The management of the team is outstanding |

| Factor | Item |
|-----------------|--|
| Stadium | The arena has unique characteristics |
| | The design of the arena is excellent |
| | The arena enhances the enjoyment of going to see the game |
| Identification | The <team name> are my team |
| | I consider myself a loyal fan of the <team name> |
| | Supporting the <team name> is very important to me |
| Internalization | I want others to know that I am a fan of the <team name> |
| | I feel like I am a member of the <team name> |
| | Being a fan of the <team name> is a large part of who I am |
| | I "live and breathe" the <team name> |
| | I like to think that I "bleed the colors" of the <team name> |

ANEXO B – RANKING NACIONAL DA CBF DE FEDERAÇÕES DE FUTEBOL NO ANO DE 2015



CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL

RNF - RANKING NACIONAL DAS FEDERAÇÕES 2015

| Clas. | Fed. | Estado | Total | Diferença |
|-------|------|---------------------|---------------|-----------|
| 1 | SP | São Paulo | 92.821 | - |
| 2 | RJ | Rio de Janeiro | 60.938 | 31.883 |
| 3 | MG | Minas Gerais | 44.864 | 16.074 |
| 4 | RS | Rio Grande do Sul | 33.936 | 10.928 |
| 5 | PR | Paraná | 32.074 | 1.862 |
| 6 | SC | Santa Catarina | 31.398 | 676 |
| 7 | GO | Goiás | 23.175 | 8.223 |
| 8 | PE | Pernambuco | 21.520 | 1.655 |
| 9 | BA | Bahia | 20.031 | 1.489 |
| 10 | CE | Ceará | 16.500 | 3.531 |
| 11 | RN | Rio Grande do Norte | 14.782 | 1.718 |
| 12 | AL | Alagoas | 9.277 | 5.505 |
| 13 | PA | Pará | 8.572 | 705 |
| 14 | MT | Mato Grosso | 7.253 | 1.319 |
| 15 | PB | Paraíba | 5.179 | 2.074 |
| 16 | MA | Maranhão | 4.323 | 856 |
| 17 | DF | Distrito Federal | 4.225 | 98 |
| 18 | AM | Amazonas | 3.120 | 1.105 |
| 19 | AC | Acre | 2.658 | 462 |
| 20 | SE | Sergipe | 2.113 | 545 |
| 21 | MS | Mato Grosso do Sul | 1.944 | 169 |
| 22 | PI | Piauí | 1.827 | 117 |
| 23 | ES | Espírito Santo | 1.750 | 77 |
| 24 | TO | Tocantins | 1.586 | 164 |
| 25 | AP | Amapá | 1.385 | 201 |
| 26 | RO | Rondônia | 1.221 | 164 |
| 27 | RR | Roraima | 1.137 | 84 |

Revisado e atualizado em 08/12/14

ANEXO C – RANKING NACIONAL DA CBF DE CLUBES DE FUTEBOL NO ANO DE 2015



CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL

RNC - RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2015

| Pos. | Clube | Fed. | Pontos | Dif. | Pos. | Clube | Fed. | Pontos | Dif. |
|------|----------------|------|--------|------|------|----------------------|------|--------|------|
| 1 | Cruzeiro | MG | 15.328 | - | 46 | Oeste | SP | 2.915 | 97 |
| 2 | Corinthians | SP | 14.680 | 648 | 47 | CRB | AL | 2.792 | 123 |
| 3 | Flamengo | RJ | 14.578 | 102 | 48 | Vila Nova | GO | 2.718 | 74 |
| 4 | Grêmio | RS | 13.992 | 586 | 49 | Salgueiro | PE | 2.672 | 46 |
| 5 | Santos | SP | 13.530 | 462 | 50 | Betim | MG | 2.663 | 9 |
| 6 | Atlético | MG | 13.224 | 306 | 51 | Caxias | RS | 2.374 | 289 |
| 7 | São Paulo | SP | 12.738 | 486 | 52 | Macaé | RJ | 2.324 | 50 |
| 8 | Fluminense | RJ | 12.708 | 30 | 53 | Treze | PB | 2.227 | 97 |
| 9 | Internacional | RS | 12.628 | 80 | 54 | Duque de Caxias | RJ | 2.217 | 10 |
| 10 | Atlético | PR | 12.524 | 104 | 55 | Brasiliense | DF | 2.206 | 11 |
| 11 | Botafogo | RJ | 12.332 | 192 | 56 | Cuiabá | MT | 2.094 | 112 |
| 12 | Vasco | RJ | 12.132 | 200 | 57 | Águia de Marabá | PA | 2.026 | 68 |
| 13 | Palmeiras | SP | 11.584 | 548 | 58 | Madureira | RJ | 1.978 | 48 |
| 14 | Coritiba | PR | 11.036 | 548 | 59 | Tupi | MG | 1.909 | 69 |
| 15 | Goiás | GO | 10.525 | 511 | 60 | Juventude | RS | 1.722 | 187 |
| 16 | Bahia | BA | 9.300 | 1225 | 61 | CRAC | GO | 1.638 | 84 |
| 17 | Vitória | BA | 8.441 | 859 | 62 | Santo André | SP | 1.624 | 14 |
| 18 | Ponte Preta | SP | 7.440 | 1001 | 63 | Nacional | AM | 1.604 | 20 |
| 19 | Ceará | CE | 7.040 | 400 | 64 | Rio Branco | AC | 1.597 | 7 |
| 20 | Sport | PE | 6.970 | 70 | 65 | Botafogo | PB | 1.470 | 127 |
| 21 | Figueirense | SC | 6.898 | 72 | 66 | Mogi Mirim | SP | 1.448 | 22 |
| 22 | Atlético | GO | 6.628 | 270 | 67 | Remo | PA | 1.180 | 268 |
| 23 | ABC | RN | 6.516 | 112 | 68 | Londrina | PR | 1.161 | 19 |
| 24 | Portuguesa | SP | 6.497 | 19 | 68 | Guarany | CE | 1.161 | 0 |
| 25 | Criciúma | SC | 6.495 | 2 | 70 | Campinense | PB | 1.008 | 153 |
| 26 | Náutico | PE | 6.470 | 25 | 71 | Santa Rita | AL | 1.000 | 8 |
| 27 | Avaí | SC | 6.364 | 106 | 72 | Brasil | RS | 993 | 7 |
| 28 | América | RN | 5.742 | 622 | 73 | Horizonte | CE | 990 | 3 |
| 29 | América | MG | 5.322 | 420 | 74 | Baraúnas | RN | 912 | 78 |
| 30 | Chapecoense | SC | 5.150 | 172 | 75 | Metropolitano | SC | 911 | 1 |
| 31 | Paraná | PR | 5.090 | 60 | 76 | Vitória da Conquista | BA | 822 | 89 |
| 32 | Bragantino | SP | 4.880 | 210 | 77 | Mixto | MT | 758 | 64 |
| 33 | Joinville | SC | 4.699 | 181 | 78 | Villa Nova | MG | 712 | 46 |
| 34 | Paysandu | PA | 4.324 | 375 | 79 | CSA | AL | 686 | 26 |
| 35 | ASA | AL | 4.120 | 204 | 80 | Penarol | AM | 675 | 11 |
| 36 | Santa Cruz | PE | 3.930 | 190 | 81 | J. Malucelli | PR | 654 | 21 |
| 37 | Boa Esporte | MG | 3.922 | 8 | 82 | Confiança | SE | 651 | 3 |
| 38 | Luverdense | MT | 3.642 | 280 | 83 | Tombense | MG | 625 | 26 |
| 39 | Guarani | SP | 3.631 | 11 | 84 | Gurupi | TO | 610 | 15 |
| 40 | ICASA | CE | 3.408 | 223 | 84 | CENE | MS | 610 | 0 |
| 41 | Fortaleza | CE | 3.296 | 112 | 86 | Goianésia | GO | 588 | 22 |
| 42 | Sampaio Corrêa | MA | 3.203 | 93 | 87 | Central | PE | 581 | 7 |
| 43 | São Caetano | SP | 3.106 | 97 | 88 | Santos | AP | 578 | 3 |
| 44 | Barueri | SP | 3.045 | 61 | 89 | Resende | RJ | 573 | 5 |
| 45 | Guaratinguetá | SP | 3.012 | 33 | 90 | Bahia de Feira | BA | 535 | 38 |

Revisado e atualizado em 08/12/14

Pág: 1/3



CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL

RNC - RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2015

| Pos. | Clube | Fed. | Pontos | Dif. | Pos. | Clube | Fed. | Pontos | Dif. |
|------|-------------------|------|--------|------|------|---------------------|------|--------|------|
| 91 | Boavista | RJ | 530 | 5 | 136 | Operário | PR | 320 | 4 |
| 92 | Coruripe | AL | 529 | 1 | 137 | Operário | MT | 315 | 5 |
| 93 | Cianorte | PR | 527 | 2 | 138 | Cerâmica | RS | 314 | 1 |
| 94 | Princesa Solimões | AM | 525 | 2 | 139 | Ituano | SP | 310 | 4 |
| 95 | Vilhena | RO | 512 | 13 | 140 | Pelotas | RS | 306 | 4 |
| 96 | Potiguar | RN | 505 | 7 | 141 | Águia Negra | MS | 304 | 2 |
| 96 | Comercial | PI | 505 | 0 | 142 | São Mateus | ES | 302 | 2 |
| 98 | Novo Hamburgo | RS | 500 | 5 | 143 | Bangu | RJ | 300 | 2 |
| 99 | Plácido de Castro | AC | 497 | 3 | 143 | São Domingos | SE | 300 | 0 |
| 100 | Araguaína | TO | 494 | 3 | 145 | Mirassol | SP | 289 | 11 |
| 101 | Marília | SP | 493 | 1 | 146 | Independente | PA | 282 | 7 |
| 102 | Náutico RR | RR | 482 | 11 | 147 | Tiradentes | CE | 276 | 6 |
| 103 | Naviraiense | MS | 475 | 7 | 148 | Marcílio Dias | SC | 271 | 5 |
| 104 | Penapolense | SP | 469 | 6 | 149 | Cabofriense | RJ | 270 | 1 |
| 105 | Anapolina | GO | 464 | 5 | 150 | São Raimundo | PA | 260 | 10 |
| 106 | Atlético | AC | 463 | 1 | 150 | Estrela do Norte | ES | 260 | 0 |
| 107 | Genus | RO | 459 | 4 | 152 | Botafogo | SP | 255 | 5 |
| 108 | Aracruz | ES | 457 | 2 | 152 | Grêmio Maringá | PR | 255 | 0 |
| 109 | Brasília | DF | 443 | 14 | 152 | Guarani de Palhoça | SC | 255 | 0 |
| 110 | Parnahyba | PI | 441 | 2 | 152 | Itaporã | MS | 255 | 0 |
| 111 | Maranhão | MA | 429 | 12 | 152 | River | PI | 255 | 0 |
| 112 | Ceilândia | DF | 428 | 1 | 157 | Itabaiana | SE | 253 | 2 |
| 113 | River Plate | SE | 403 | 25 | 157 | Sobradinho | DF | 253 | 0 |
| 114 | Aparecidense | GO | 400 | 3 | 159 | Caldense | MG | 250 | 3 |
| 115 | Porto | PE | 387 | 13 | 160 | Desportiva | ES | 225 | 25 |
| 116 | Sergipe | SE | 381 | 6 | 161 | Alecrim | RN | 216 | 9 |
| 117 | Interporto | TO | 380 | 1 | 162 | Guarani de Juazeiro | CE | 204 | 12 |
| 117 | Luziânia | DF | 380 | 0 | 162 | Araxá | MG | 204 | 0 |
| 119 | Volta Redonda | RJ | 379 | 1 | 162 | Friburguense | RJ | 204 | 0 |
| 120 | Uberaba | MG | 369 | 10 | 162 | Juazeirense | BA | 204 | 0 |
| 121 | Santa Cruz | RN | 366 | 3 | 162 | Nova Iguaçu | RJ | 204 | 0 |
| 122 | Gama | DF | 362 | 4 | 162 | Ypiranga | AP | 204 | 0 |
| 123 | Ypiranga | PE | 357 | 5 | 168 | Brusque | SC | 202 | 2 |
| 124 | São Raimundo | RR | 355 | 2 | 169 | Real Noroeste | ES | 200 | 2 |
| 125 | Arapongas | PR | 353 | 2 | 169 | Fast Clube | AM | 200 | 0 |
| 126 | Trem | AP | 352 | 1 | 171 | Nacional | MG | 183 | 17 |
| 127 | Paulista | SP | 350 | 2 | 172 | Vila Aurora | MT | 169 | 14 |
| 128 | Paragominas | PA | 349 | 1 | 173 | Feirense | BA | 159 | 10 |
| 129 | Moto Club | MA | 340 | 9 | 174 | Rio Branco | ES | 156 | 3 |
| 130 | Jacuipeense | BA | 335 | 5 | 175 | Iraty | PR | 154 | 2 |
| 131 | Lajeadense | RS | 329 | 6 | 176 | Concórdia | SC | 153 | 1 |
| 132 | Flamengo | PI | 326 | 3 | 176 | Guarani | MG | 153 | 0 |
| 133 | São Bernardo | SP | 325 | 1 | 176 | Petrolina | PE | 153 | 0 |
| 133 | Globo | RN | 325 | 0 | 179 | Cametá | PA | 151 | 2 |
| 135 | Sousa | PB | 324 | 1 | 179 | São José | RS | 151 | 0 |

Revisado e atualizado em 08/12/14

Pág: 2/3



CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL

RNC - RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2015

| Pos. | Clube | Fed. | Pontos | Dif. | Pos. | Clube | Fed. | Pontos | Dif. |
|------|---------------------|------|--------|------|------|------------------|------|--------|------|
| 181 | Aquidauanense | MS | 150 | 1 | 222 | Ivinhema | MS | 50 | 0 |
| 181 | Auto Esporte | PB | 150 | 0 | 222 | Juventus | AC | 50 | 0 |
| 181 | Espigão | RO | 150 | 0 | 222 | Picos | PI | 50 | 0 |
| 181 | Quatro de Julho | PI | 150 | 0 | 222 | Potyguar CN | RN | 50 | 0 |
| 181 | Real RR | RR | 150 | 0 | 222 | Tigres do Brasil | RJ | 50 | 0 |
| 181 | Santa Quitéria | MA | 150 | 0 | 230 | Total de Clubes | | | |
| 181 | Sapucaiense | RS | 150 | 0 | | | | | |
| 181 | Vitória | ES | 150 | 0 | | | | | |
| 181 | Ypiranga | RS | 150 | 0 | | | | | |
| 190 | Barbalha | CE | 125 | 25 | | | | | |
| 190 | Juazeiro | BA | 125 | 0 | | | | | |
| 190 | Lagarto | SE | 125 | 0 | | | | | |
| 190 | Rondonópolis | MT | 125 | 0 | | | | | |
| 190 | São Luiz | RS | 125 | 0 | | | | | |
| 195 | América | AM | 116 | 9 | | | | | |
| 196 | Itumbiara | GO | 114 | 2 | | | | | |
| 197 | Audax | RJ | 106 | 8 | | | | | |
| 198 | Bosque Formosa | DF | 102 | 4 | | | | | |
| 198 | Cruzeiro | RS | 102 | 0 | | | | | |
| 198 | Tocantinópolis | TO | 102 | 0 | | | | | |
| 201 | JV Lederal | MA | 101 | 1 | | | | | |
| 202 | São José | AP | 100 | 1 | | | | | |
| 202 | Votoraty | SP | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Ji-Paraná | RO | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Noroeste | SP | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Oratório | AP | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Veranópolis | RS | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Baré | RR | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Barras | PI | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Comercial | MS | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Corinthians | RN | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | IAPE | MA | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Murici | AL | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | Santa Helena | GO | 100 | 0 | | | | | |
| 202 | União | MT | 100 | 0 | | | | | |
| 216 | Fluminense de Feira | BA | 59 | 41 | | | | | |
| 217 | América | RJ | 53 | 6 | | | | | |
| 218 | Botafogo | DF | 51 | 2 | | | | | |
| 218 | Camaçari | BA | 51 | 0 | | | | | |
| 218 | Cristal | AP | 51 | 0 | | | | | |
| 218 | Náuas | AC | 51 | 0 | | | | | |
| 222 | Araguaia | MT | 50 | 1 | | | | | |
| 222 | ASSU | RN | 50 | 0 | | | | | |
| 222 | Atlético | RR | 50 | 0 | | | | | |
| 222 | Corinthians | AL | 50 | 0 | | | | | |

Revisado e atualizado em 08.12.14

Pág: 3/3