



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

O VALOR DAS MARCAS E A GOVERNANÇ A CORPORATIVA DE CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

BRUNO TEIXEIRA ROLO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO CUNHA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho



O VALOR DAS MARCAS E A GOVERNANÇA CORPORATIVA DE CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Resumo

A gestão dos clubes de futebol brasileiros ocorre em um ambiente com menos recursos se comparado aos europeus. Esse contexto faz com que as marcas dos clubes sejam trabalhadas de forma particular, assim como a gestão é feita de forma diferenciada. Diante disso, busca-se entender a relação do valor das marcas dos clubes com a adoção das práticas de governança corporativa. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo com estudo de caso múltiplo, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os dados foram tratados com a análise de conteúdo. Os resultados sugerem que a profissionalização dos clubes é relacionada com a divulgação de práticas de governança nos clubes de futebol. Todavia, esses elementos estão inversamente ligados ao valor de marca do clube. A contribuição deste estudo propõe-se que, num ambiente de escassez de recursos, clubes que focam em divulgação da governança parecem não conseguir focar na mesma proporção em construção de marca.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Marca; Brand Equity; Brand Value.

Abstract

The management of Brazilian football clubs takes place in a less-resourced environment compared to Europeans. This context makes the brands of the clubs work in a particular way, as the management is done in a differentiated way. Therefore, we seek to understand the relationship between the value of club brands and the adoption of corporate governance practices. A qualitative research was conducted with a multiple case study, through semi-structured interviews and documentary analysis. Data were treated with content analysis. The results suggest that the professionalization of clubs is related to the dissemination of governance practices in football clubs. However, these elements are inversely related to the club's brand value. The contribution of this study proposes that, in an environment of scarcity of resources, clubs that focus on disclosure of governance seem to be unable to focus on the same proportion in brand building.

Keywords: Corporate Governance; Brand; Brand Equity; Brand Value



1 Introdução

A gestão do esporte no Brasil ainda está em evolução, mesmo tendo sofrido alterações nas últimas décadas. Essa evolução diz respeito ao fato de que era uma simples atividade de lazer e passou a reunir aspectos econômicos e mercadológicos. Há uma espetacularização do futebol nas suas transmissões, por exemplo, que traz consigo interesses comerciais (Savenhago, 2011). Todavia, um dos desafios para esse crescimento do futebol nacional é a dificuldade de obter investimentos massivos nas marcas dos clubes de futebol (Szymanski, 2012), principalmente num ambiente de escassez de recursos e período de crise, e o mercado brasileiro encontra-se nessa situação. A marca é o principal trunfo dos clubes, uma vez que é por meio dela que se estabelecem as relações com as suas partes interessadas, além do mais, uma gestão da marca orientada ao torcedor é essencial para alcançar o sucesso comercial junto ao mercado investidor. (Bauer, Sauer & Schimitt, 2005).

Em relação ao brand equity para clubes esportivos, o futebol é um esporte que demanda uma atenção especial, e desta maneira não pode ser tratado como os demais produtos ou serviços disponíveis no mercado. Essa visão é corroborada pelos constantes aperfeiçoamentos nas técnicas de mensuração do brand equity (patrimônio da marca) na modalidade (Biscaia et al., 2013). Desta forma, medir, gerir e melhorar o brand equity é vital para o modelo de negócio dos clubes desportivos (Ross, 2006).

Como a gestão esportiva tem se tornado cada vez mais sofisticada, os profissionais tentam incrementar variáveis de sucesso para aplicá-las nas práticas de marketing padrão nos ambientes do esporte (Kerr & Gladden, 2008). O conceito de Brand Equity no contexto do esporte tem recebido maior atenção, por ser um conjunto de ativos e passivos relacionados com uma marca, com seu símbolo ou nome, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço (Aaker, 1998).

Os clubes de futebol no Brasil possuem um forte enraizamento político, no qual dirigentes permanecem no poder durante muitos anos (Mattar, 2015). Isso porque pode não haver oposição política relevante dentro da organização, enfraquecendo o debate sobre a maneira de administrar as finanças dos clubes, estratégias de investimento, planejamento estratégico, solvência, e imediatismo nas tomadas de decisão. Isso se agrava quando dívidas em clubes de futebol são comuns no mundo todo, dado ao valor econômico das negociações dos atletas, salários, investimento em infraestrutura e busca frequente por competitividade (Sampaio et al., 2013).

Diante disso, compreender os elementos oriundos das tomadas de decisão dos clubes brasileiros promove um melhor entendimento do que estas organizações desportivas esperam para o futuro da modalidade e do mercado. O pesquisador compreende que uma gestão eficaz e o uso eficiente dos recursos financeiros disponíveis por parte dos gestores, auxilia no processo de profissionalização e modernização dos clubes de futebol, promovendo melhoria do espetáculo para os torcedores, mídia, patrocinadores, investidores, atletas profissionais, formação de base de atletas, e para o governo, em um contexto geral.

Dado que o brand equity é considerado um importante ativo intangível correspondente ao valor financeiro da marca (Seetharaman, 2001) e os gestores dos clubes de futebol carregam alta carga de responsabilidade estratégica que afeta a marca do clube (Ross, 2006). O impacto das suas tomadas de decisão no valor das marcas e seu reflexo em investimentos, e na composição da renda dos clubes, faz-se necessário o estudo sobre a possibilidade destes em construir o valor de marca capitalizando-se o relacionamento entre a governança corporativa e o valor gerado do brand equity nos clubes de futebol. O presente artigo pretende responder como a marca é influenciada pelas práticas de governança corporativa adotadas pelos clubes de futebol brasileiro? Essa pergunta emerge diante da ideia de que a gestão das marcas e



adoção das práticas de governança devem estar alinhadas. Cabe entender o que levaria um clube a conduzir suas práticas administrativas em detrimento a um maior valor de sua marca.

Diminuição do risco e do custo de capital é esperada para as empresas que dão importância à governança corporativa e cumprem as condições necessárias para a boa governança corporativa e aumento no valor da marca também é esperado para estas empresas. Portanto, tanto os investidores individuais e os investidores institucionais deverão investir em empresas que se aplicam as práticas de governança corporativa corretamente (Ünlü & Yagli, 2016).

2 Referencial teórico

2.1 Marca

O reconhecimento da marca pode ser diferenciado em ativo (lembrança da marca) e passivo (reconhecimento da marca) quanto a percepção da marca pelos consumidores. Kapferer (1992) propôs a divisão em seis níveis para a administração da marca: atributos (ideias que a marca remete à mente instantaneamente), benefícios (aquilo que o consumidor busca em sua compra), valor (o que é considerado diferencial pelo público-alvo), cultura (a que cultura/nacionalidade ela está associada), personalidade (projeções que a marca) e usuário (quem são seus clientes). Contudo, Kotler (2000) sugeriu que o conceito de posicionamento da marca é muito importante dado que desenvolve a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na memória dos clientes, e complementou que a estratégia de posicionamento inclua uma diferenciação significativa, difícil de ser copiada pela concorrência, que seja um benefício relevante e a preço viável ao consumidor, para que permita maior lucratividade à empresa.

Ao construir a marca, uma empresa busca conquistar a lealdade do consumidor, sendo transferida para a marca de seus produtos. Contudo, o processo de branding inicia-se com a criação da conscientização da marca, imagem, valor, até chegar a lealdade à marca (Morgan & Summers, 2008). Diante disto, o valor agregado atribuído a produtos e serviços é conhecido como Brand Equity, colaborando para a construção e manutenção de um determinado conjunto de valores e atributos. O Brand Equity é um importante ativo intangível de uma organização, demonstrando uma coerência na construção da sua imagem de marca, apropriada e atrativa ao consumidor e que agrega valor psicológico e financeiro (Kotler & Keller, 2006).

A marca é a principal vantagem dos clubes, uma vez que é através dela que se estabelecem as relações com os seus stakeholders e que uma gestão orientada ao torcedor é fundamental para alcançar o sucesso comercial. Tal como qualquer marca comercial, medir, gerir e melhorar o brand equity é vital para o modelo de negócio das organizações desportivas (Bauer et al, 2005; Ross, 2006).

2.1 Brand equity

Brand equity é um conceito multidimensional que consistem de quatro componentes: qualidade percebida, consciência da marca, associações com a marca e lealdade à marca (Aaker, 1998). Contudo, no esporte, Keller (1993) defende o brand equity baseado no consumidor, dado que considera a imagem da marca e o seu reconhecimento em conjunto, ou seja, há um valor incremental percebido pelo consumidor devido à presença da marca. O brand equity pode ser descrito como a quantidade de dinheiro, venda ou troca de uma marca, e pode ser determinado por vários motivos: nas fusões/aquisições, o valor da marca é fator importante porque afeta diretamente o valor da empresa (Raggi et al., 2007).



Os torcedores dos clubes de futebol apresentam comportamentos complexos e distintos 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 da idolatria (Biscaia et al, 2013). Desta maneira, os clubes têm potencial para construir o valor de marca capitalizando o relacionamento psicológico do torcedor com a marca do time (Couvelaere & Richelieu, 2005).

A pesquisa de Biscaia et al. (2013) apresentou a revisão e validação do modelo de brand equity baseado no espectador esportivo (SBBE) (Ross, 2006), demonstrando um modelo conceitual dentro de um contexto de futebol profissional português composto por duas variáveis, internalização e associação à marca. A primeira é uma variável de fator único, o qual é intitulado com o mesmo nome. Já a segunda associação à marca é composta por 10 fatores sendo eles: Marca, Concessões, Interação social, Comprometimento, História do clube, Atributos organizacionais, Sucesso da equipe, Técnico, Gestão, Estádio.

Os resultados deste estudo fornecem aos gestores do futebol uma estrutura detalhada no auxílio na tomada de decisões estratégicas de marketing. Os onze fatores apresentados permitem o fortalecimento da marca do clube, aumentando o comportamento do consumidor, e reduzir a vulnerabilidade aos concorrentes no mercado do entretenimento (Biscaia et al., 2013).

Isto posto, Plens e Musatti (2012) apresentam como resultado de um estudo da Interbrand (2004), os fatores críticos que afetam negativamente o incremento de uma marca, e destacam-se: pouca inovação, incrementalismo e diferenciação nos produtos e serviços; baixo desempenho gerencial e mudanças de comando; intensificação da ação da concorrência e ingresso de novos competidores; queda da qualidade dos produtos e serviços; novas regulamentações e questões legais; imediatismo na construção da marca e foco no curto prazo; falta de visão empresarial e adoção de estratégias ineficientes; Perda de oportunidades de mercado ou ingresso em segmentos não lucrativos.

Em contrapartida, os autores Plens e Musatti (2012), destacam os resultados, baseados no estudo da Interbrand (2004), de quais ações determinadas a elevação do brand equity, sendo eles: identificação e ação em novos mercados; investimentos em pesquisa e desenvolvimento e lançamento de novos produtos; aumento da eficiência produtiva; ingresso na economia digital; oferta de maior valor agregado; serviços; visão empresarial de longo prazo e posicionamento estratégico; fortalecimento da imagem, ampliando a credibilidade e confiança dos clientes; utilização de tecnologia; desenvolvimento emocional e psicológico da marca.

2.2 Governança corporativa no esporte

A importância da Governança Corporativa no contexto desportivo tem aumentado devido a transição de muitas modalidades predominantemente organizadas por gestão voluntária, para entidades gerenciadas por uma estrutura profissional, promovendo um mercado mais sofisticado em termos de gestão. Elementos dentro da Governança no esporte torna-se o foco de pesquisas, como o compartilhamento de liderança, motivações gerenciais, funções e estrutura organizacional, estratégia organizacional, por exemplo. A literatura gerada pela pesquisa em torno da Governança no esporte, de um modo geral, é modelada por uma abordagem normativa e prescritiva, dada a diversidade que existe dentro do ambiente do esporte (Ferkins, et al., 2005).

Organizações desportivas têm sinalizado a necessidade de considerar a relação de poder entre o voluntário e gestão profissional no desenvolvimento e implantação de estratégia de governança (Shilbury, 2001). A adoção das boas práticas de governança em organizações desportivas favorece o processo de profissionalização, pois geralmente são considerados



como um fator muito importante a ser corrigido para restringir ou permitir a função estratégica do Conselho (Ferkins & Shilbury, 2012).

Rezende et al. (2009), com base nas recomendações do IBGC, normais legais e sugestões de pesquisa, elaborou-se o Índice de Governança Corporativa de Clubes de Futebol (IGCCF) e verificou-se que o nível geral de adoção dessas práticas, nos clubes de futebol brasileiros, é extremamente baixo (aproveitamento médio de apenas 28,7% do score total que poderiam ser alcançado).

A governança pode ser utilizada como parâmetro de avaliação da evolução do esporte, demonstrando a que direção o progresso está sendo dirigido. A adoção da governança no esporte estabelece funções, que incluem desempenho, conformidade, políticas e operações, indicando o grau de profissionalização de uma organização desportiva (Michie & Oughton, 2005; Shilbury & Ferkins, 2011).

De acordo com as dimensões de Governança Corporativas apresentadas por Marques e Costa (2009) com base no Código de Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), o autor Brito (2016) validou as seguintes dimensões para o contexto desportivo, que para esta pesquisa agruparemos da seguinte maneira:

Conduta e Conflito de Interesses + Propriedade: trata da maneira como a organização lida com a presença de eventuais conflitos de interesse (IBGC, 2015; Brito, 2016).

Auditoria Independente + Conselho Fiscal: os membros eleitos para o conselho fiscal têm o poder de fiscalizar a administração geral e financeira da entidade, além de subsidiar as atividades das auditorias independentes, sejam elas de qualquer natureza ou disciplina corporativa (IBGC, 2015; Brito, 2016).

Gestão + Conselho Administrativo: a adoção de uma estrutura aderente ao modelo de gestão de uma instituição, favorece para a aplicação de normas e padrões organizacionais, tanto da condução operacional das atividades dos departamentos, quanto das atividades e rotinas de monitoramento de cada departamento de apoio à alta administração (IBGC, 2015; Brito, 2016).

Profissionalização: remuneração dos gestores, independentemente de natureza jurídica, que priorize por uma estrutura de controle e formas de obter um melhor monitoramento das atividades (IBGC, 2015; Brito, 2016)

3 Metodologia

O método do estudo de caso é enquadrado como uma abordagem qualitativa e frequentemente utilizado para coletar dados na área dos estudos organizacionais. De acordo com Yin (2001) e Fachin (2017), o pesquisador deve possuir um treino ou as habilidades necessárias para a realização de estudos de natureza científica, se não podem ser cometidos falhas induzidas ou não, como a distorção dos dados pelo pesquisador, ilustrando questões de maneira mais eficaz, já que os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas, ou a inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados.

Um estudo de caso pode envolver a junção de casos múltiplos, como no campo na inovação introduzida em diferentes áreas de uma organização, onde cada área é tratada como um caso distinto. Existem cuidados a serem tomadas na utilização de casos múltiplos, como o critério da amostragem, evitando um estreitamento do universo escolhido; o número de casos selecionados; e os casos considerados excepcionais ou discrepantes (Miles & Huberman, 1994). Nesta pesquisa foi desenvolvido o confronto de dados entre as entrevistas e documentos coletados.



O estudo de caso múltiplo foi conduzido de forma estruturada. Portanto, adotar-se-á uma abordagem positivista de estudo de caso, tal como defendido por Yin (2001) e Eisenhardt (1989). Nessa perspectiva, o estudo de caso múltiplo é realizado de forma planejada e estruturada. Isso inclui desde o planejamento da pesquisa, elaboração de protocolo de pesquisa, a seleção de casos, até a condução da pesquisa de campo (Yin, 2001).

Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada se baseia na construção questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Tais questionamentos dariam embasamento às novas hipóteses ou proposições, que surgem das respostas dos entrevistados, já que favorece não somente a descrição do fenômeno social, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, mantendo a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

A pesquisa documental, empregada como método de investigação da realidade social possui características que tomam corpo do referencial teórico e nutre o pensamento do pesquisador, pois não somente a escolha dos documentos, mas a análise dos mesmos deve responder às perguntas de pesquisa, exigindo do pesquisador habilidades reflexivas e criativas, não só na forma de compreensão do problema, mas nas relações que ele consegue estabelecer entre os dados e o contexto (Gil, 1991).

A análise de conteúdo pode ser definida por grades, sendo: fechada, aberta ou mista. Nesta pesquisa, por ter características exploratórias, utilizaremos a grade mista como ferramenta de análise para responder à pergunta de pesquisa. A grade mista (Vergara, 2012) ou direcionada (Hsieh e Shannon, 2005) necessita que sejam definidas preliminarmente as categorias pertinentes ao objeto da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise, podendo haver a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias, estabelecendo no final, um conjunto de categorias e um possível arranjo (Vergara, 2012). A partir disso as categorias a serem consideradas serão:

- Construtos: Governança Corporativa; Valor de Mercado dos Clubes de Futebol Brasileiro.
- Variáveis de Governança (Conduta e Conflito de Interesses + Propriedade; Auditoria Independente + Conselho Fiscal; Gestão + Conselho Administrativo; Profissionalização);
- Variáveis de Marca (Concessões, Interação social, Comprometimento, História do clube, Atributos organizacionais, Sucesso da equipe, Técnico, Gestão, Estádio e Internalização).

Os construtos foram apoiados na teoria que a governança pode ser utilizada como parâmetro de avaliação da evolução do esporte (Michie & Oughton, 2005; Shilbury & Ferkins, 2011) e o valor de mercado dos clubes como um elemento multi-critério derivado do *brand equity* baseado no espectador esportivo (SBBE) (Ross, 2006), esta mesma apoia teoricamente as variáveis de marca e validadas por Biscaia et al. (2013). As variáveis de governança são apoiadas no estudo de Brito (2016).

As entrevistas foram conduzidas após o processo inicial da análise documental, com o objetivo de orientar o pesquisador aos elementos de governança instituídos por cada organização, e identificar quais proposições emergiam diante das respostas dos entrevistados. Desta forma, favoreceu a descrição do fenômeno social que cada clube se enquadrava e contribuiu para a explicação e compreensão das categorias utilizadas no roteiro semiestruturado, dando suporte aos objetivos iniciais da pesquisa.



4 Análise dos resultados

A primeira observação a ser feita se refere ao valor de marca de cada um dos clubes analisados. A Tabela 1 apresenta o valor de marca dos três clubes investigados, o que é uma informação relevante para a diferenciação de valor de marca para cada clube. Sobre esse aspecto, os entrevistados e análise documental colaboram para a compreensão de que as organizações utilizam de recursos para identificar os desafios de governança corporativa como regulamento da gestão da marca, implicando na necessidade de um modelo cronológico focado na transformação de *brand equity* sob o tempo. Determinar o *brand value* representa a capacidade da marca para obter lucro e os códigos adotados de governança buscam, dentre outros, este resultado (Kapferer, 2012). Diante disto, é apresentado o *brand value* dos clubes estudados, extraídos da nona edição da pesquisa de Valor Das Marcas Dos Clubes Brasileiros Finanças Dos Clubes (BDO, 2017).

Tabela 1 Valor das Marcas dos Clubes (em milhões de reais)

	2012	2013	2014	2015	2016	posição ranking geral
Clube A	341,6	377,4	416,0	404,6	448,2	9º lugar
Clube B	1.005,5	1.108,8	1.236,1	1.241,4	1.422,9	2º lugar
Clube C	771,0	848,2	879,1	878,1	926,3	4º lugar

Fonte: BDO (2017).

Conforme descrito no relatório da BDO (2017), o crescimento ao longo dos anos demonstra uma real melhora dos projetos de marketing dos clubes nos últimos anos, que tendem a se intensificar, graças a um número cada vez maior de ações que os clubes estão implementando. Porém, o clube C não acompanhou o crescimento dos seus rivais e viu outros clubes se distanciarem ainda mais no *ranking* publicado pela BDO.

O clube B se destaca por possuir o maior valor de mercado, explicado pelos elementos que compõem a metodologia do cálculo. Contudo a minimização dos conflitos de interesse poderia contribuir para resultados ainda mais expressivos frente aos concorrentes ou para a exploração de parceria por mais longo prazo, conforme relatado a dificuldade pelo entrevistado. A possibilidade de existência de gestão temerária ou conflitos de agência induz os investidores a serem mais cautelosos no aporte dos recursos e busquem empresas com melhores práticas de governança corporativa (Ferkins, et al., 2005).

Pelo clube A se posicionar com menor valor de marca dentre seus principais concorrentes diretos no estado que está sediado, e em posições intermediárias entre os demais estados. Entretanto, considera-se que a adoção das práticas de governança colabora para o valor da marca do clube, pois se torna um valor intangível, que entre outras finalidades, favorece o aperfeiçoamento do desempenho da uma empresa, facilitando o acesso ao capital (Lodi, 2000), seja por meio de receitas das operações ou por investimentos em suas marcas.

O clube B apresenta uma maior diferenciação em termos de aderência aos atributos de Governança Corporativa e Valor de Marca, dos demais clubes pesquisados O clube apesar de apresentar uma ausência de profissionalização, é o que detêm maior valor de marca e se posicionou em segundo lugar no ranking nacional. No entanto, Shilbury e Ferkins (2011) argumentam que a profissionalização no esporte favorece para a dinâmica entre diretores executivos e membros do Conselho de liderança, promovendo a melhoria organizacional. Em momento de crescimento econômico, a profissionalização pode levar à valorização da marca quando se tem práticas adequadas de marketing esportivo (Gaspar et al., 2014).



Por fim, para todos os casos, os frequentes relatos de conflitos de interesse dialogam com o argumento de Michie (2000) que a governança nos clubes de futebol deve ser considerada muito importante, dado que o comportamento dos diretores sugere que frequentemente eles estão mais interessados em benefícios financeiros pessoais do que os interesses das partes interessadas.

4.1 Resultados comparativos entre os clubes

A gestão do clube A é reconhecida pelo seu nível de transparência e à de prestação de contas. Suas normas e procedimentos internos também se mostravam superiores (Marques & Costa, 2009). No entanto, no passado, o clube apresentou uma manobra contábil irregular e transformou o que seria um prejuízo de 13,2 milhões em um lucro de 37,2 milhões, o clube só fechou o ano em azul porque incluiu em seus ativos (tudo o que é ou pode ser convertido em dinheiro) os valores das rescisões contratuais dos atletas, fabricando uma receita extra de R\$ 47,8 milhões. (Pereira, et al, 2004).

O clube possui um conselho deliberativo, que atua como órgão responsável para fiscalizar a diretoria, propor modificações estatutárias, conceder títulos a associados, investigar irregularidades, entre outras. Para o clube, a história passada, tal como a valorização de ex-atletas é muito reconhecida. As embaixadas do clube estão disponíveis em vários estados brasileiros, pensado naqueles torcedores que estão longe da sede e visando o aumento do quadro social (Moresco & Silva, 2017). De acordo com a 5ª pesquisa do LANCE!- Ibope (Lance, 2017), o clube possui 4,8 milhões de torcedores.

Na década de 1980, o clube B teve um movimento que partiu de alguns jogadores e que foi encampada pelo diretor do clube, obtendo muito sucesso. Liderada por um atleta com personalidade e nível cultural muito superior ao da média dos jogadores de futebol e que, com seu espírito de liderança, fizeram ver à diretoria que a relação existente entre atletas e clube era ruim para ambos (Santos, 2002). No ano de 2007 a sua atual diretoria se comprometeu em realizar uma mudança organizacional, para cumprir essa reforma, foram colocadas em prática mudanças na área administrativa e instituindo-se novas regras de governança. Porém, mesmo diante deste novo cenário a diretoria e os comitês executivos são formados por membros não remunerados (Moresco & Silva, 2017).

Outro aspecto do atual modelo de governança do clube B é a gestão ser dividida em cinco níveis, estruturados de acordo com os parâmetros previstos nos poderes sociais. O estatuto recomenda a prestação permanente de contas e valoriza o envolvimento da torcida com o time e com o Clube, aspecto previsto também nos sete pilares definidos na reforma estatutária (Moresco, 2017). De acordo com a 5ª pesquisa do LANCE!- Ibope (Lance, 2017), o clube possui 27,3 milhões de torcedores.

Desde a década de 1960, o clube C passou muitos anos sem êxitos esportivos títulos, devido à falta de recursos para investir em jogadores, por causa da construção do seu estádio, o clube se destaca por ter essa visão de longo prazo. Esta cultura organizacional, permitiu ser um clube com reputação reconhecida pela imprensa especializada e demais órgãos ligados a esse meio como um modelo de organização e de gestão esportiva dos últimos anos e consequentemente entre os clubes de maior faturamento do futebol brasileiro, atualmente passa por reestruturações administrativas e no futebol (Moresco & Silva, 2017).

Entre duas propriedades, o clube possui um estádio inaugurado em 1960, que no ano de 2015 foi criado um local diferenciado para mais de 450 pessoas, essa iniciativa fez com que as famílias de associados voltassem a frequentar o estádio, proporcionar mais conforto e segurança aos associados, principalmente as mulheres e crianças que antes ficavam com receio de frequentar (Moresco & Silva, 2017). De acordo com a 5ª pesquisa do LANCE!- Ibope (Lance, 2017), o clube possui 13,6 milhões de torcedores.



Diante das análises de conteúdo dos dados levantados pelas entrevistas e documentos, foi elaborado um quadro comparativo entre os clubes, categorizando-os pelos construtos de governança corporativa, que deram suporte as questões efetuadas aos entrevistados. A partir dele se pode estabelecer uma análise entre os casos e a partir das características de cada estabelecer possíveis propostas de relações. A tabela a seguir sintetiza essa análise e traz um exemplo de evidência de sustentação capturada em campo.

Tabela 2 Comparação dos clubes frente as categorias de governança corporativa

CATEGORIAS	CLUBE A	CLUBE B	CLUBE C
Práticas de governança corporativa		atendem possuem em seus estatutos e aplicam em sua gestão os princípios de governança corporativa	
Elementos e atributos da governança corporativa na sociedade	atende “a adoção da política de fair play financeiro foi determinante a conquista de novos parceiros e patrocinadores.”	atende parcialmente “durante auditoria não foi possível obter determinadas informações”. “o estatuto não determina que a alta administração seja profissional.”	atende “passou por mudanças estatutária pautadas na modernização da sua gestão para mudar a sua imagem perante ais bancos.”
Marca do clube	atende parcialmente “problemas nas transferências de atletas afetou a captação de patrocínios.”	atende “o sucesso da equipe atual assombra todos os clubes, principalmente os brasileiros.”	atende parcialmente “a ausência de resultado no campo influenciam a marca.”
Controle administrativo e financeiro		atendem com uma administração mais eficiente temos uma equipe forte, e o torcedor reconhece um valor de marca melhor	
Conduta e conflito de interesses e propriedade		não atendem “a confiança no esporte foi abalada, as marcas mais fortes que investiam no esporte hoje não estão no mercado.”	
Auditoria independente e conselho fiscal		atendem possuem a obrigatoriedade em seus estatutos e aplicam em sua estrutura estes princípios de governança corporativa	
Gestão e conselho administrativo		atendem possuem a obrigatoriedade em seus estatutos e aplicam em sua estrutura estes princípios de governança corporativa	
Profissionalização	atende “a profissionalização é um grande diferencial do clube que eu trabalho, desde o estatuto de setembro de 2011 é uma realidade o <i>board</i> executivo.”	não atende “o estatuto não determina que a alta administração seja profissional, excetos membros da Assembleia Geral.”	atende “hoje o estatuto exige que os gestores sejam profissionais, que tenham capacidade e currículo para as funções.”

Fonte: Elaborado pelos autores.



A partir dessa tabela, percebe-se que existe um comportamento diferente do Clube B em relação aos clubes A e C (que apresentaram o mesmo padrão de respostas). Essas diferenças se concentram em elementos e atributos da governança corporativa, marca e profissionalização. A partir desses resultados, parece que quando o clube atende parcialmente aos requerimentos de governança, isso pode surtir algum efeito em relação a sua marca. Essa relação parece existir num contexto de escassez de recursos dos clubes de futebol, como é o caso dos times brasileiros. Isto é, comumente os gestores precisam focar seus investimentos de esforços em alguns recursos e parece que quando esses investimentos se voltam para a governança, provavelmente há um desfoque nos cuidados de investimentos com a marca do clube. Talvez não exista uma relação e que a governança afete a marca, mas que, provavelmente, em ambientes de restrições, os clubes devem ter que escolher em que aspecto investir, num *trade-off* e não necessariamente em uma relação causal (nesse caso negativa). Observando mais adiante, parece que quando o clube conta com diversas práticas de governança corporativa, isso pode levar a incrementos de desempenho operacional e esportivo do clube, como preveem Michie e Oughton (2005) e Shilbury e Ferkins (2011), mas não deve influenciar o *brand equity* do mesmo.

No entanto, por outro lado, há ainda um menor grau de profissionalização no clube B, ao contrário dos demais. Retomando os trabalhos de Michie e Oughton (2005) e Shilbury e Ferkins (2011), quando há maior nível de governança corporativa de um clube de futebol, existe maior profissionalização. Os dados de campo da presente pesquisa parecem corroborar essa teoria. Adicionalmente, parece que os clubes que contam com maiores níveis de profissionalização têm menor efeito em marca. Isso parece se alinhar com os primeiros resultados, isto é, maiores níveis de profissionalização estão em relação oposta à marca. Isso pode se justificar também pelo argumento de escassez de recursos. Há esforços de investimentos voltados para profissionalização e práticas de governança corporativa correndo em clubes de menor expressão de marca. Parece que a profissionalização da gestão pode não levar ao incremento de marca, tal como propõe Gaspar et al. (2014) para o futebol brasileiro em momentos de expressividade e não escassez.

Cabe ressaltar que os estudos que serviram de base teórica para este artigo estão inseridos em um mercado de menor escassez de recursos do que o brasileiro (ESTADÃO, 2018), e os resultados obtidos partem de uma regulamentação da gestão dos clubes mais padronizadas (UEFA, 2015) do que no mercado sulamericano.

A ausência de profissionalização do clube B, dialoga com o paradoxo gerencial apresentado por Mattar (2015), para os clubes de futebol no Brasil. Este paradoxo reforça a condição que o clube B possui um problema de orientação, uma vez que deve satisfazer simultaneamente os públicos internos (sócios, conselheiros, funcionários e etc.) e externos (mercado, torcedores, patrocinadores e etc.). A ausência de profissionalização na sua gestão demonstra, aparentemente, que o clube está orientado para o público interno, porém está posicionado como segundo maior clube em termos de valor de mercado.

5 Conclusões

O objetivo do presente estudo foi de relacionar as práticas de governança corporativa com a marca de clubes de futebol brasileiros. A partir de uma investigação de cunho qualitativo, conclui-se que a profissionalização das atividades do clube de futebol é determinantes para a divulgação social das práticas de governança corporativa. Isto é, aqueles clubes que exploram mais aspectos de profissionalização parecem ter maior sucesso em demonstrar atributos de governança corporativa para a sociedade. Todavia, num ambiente de escassez de recursos como é o Brasil, parece que os esforços voltados aos investimentos em



governança corporativa para a sociedade enfraquecem os esforços de construção de marca dos clubes de futebol. A partir disso, duas proposições são colocadas:

P1: A profissionalização de clubes de futebol parece ser fator relevante para que eles possam apresentar a governança corporativa na sociedade.

P2A: Em ambientes de restrições e escassez de recursos, o foco em investimentos em governança corporativa leva a menor investimento em construção de marca.

P2B: Em ambientes de restrições e escassez de recursos, o foco em esforços de divulgação de governança corporativa leva a menor investimento em construção de marca.

Neste cenário, cabe a reflexão que a profissionalização no futebol brasileiro, um ambiente de restrição, consome recursos de tal maneira que limita a capacidade de trabalhar bem a marca, mesmo que o clube e o mercado considerem importante. A profissionalização de um clube de futebol transmite ao mercado que a instituição está aderente as práticas de gestão contemporânea, e compartilha dos valores sociais corporativos.

As proposições são suportadas pelo argumento que o valor não é criado unicamente pela adoção das práticas de governança. Elas devem ocorrer em paralelo um negócio organizado, lucrativo, de qualidade, bem administrado e aportados de princípios éticos (Do Carmo Whitaker & Ramos, 2010). Apesar de todos os ativos de marca terem uma reconhecida capacidade de aumentar a força da marca, acaba influenciando positivamente também no *Brand Equity* (Ploscaru et. al., 2014). O marketing em clubes de futebol brasileiro apresenta barreiras ou dificuldades, que comprometem os resultados profissionais. O cenário é marcado pelo empirismo das propostas que são baseadas em dados incertos e propostas de ações infundadas (Soares, 2007).

Devido à escassez de recursos financeiros dos clubes de futebol brasileiro, surge uma considerável dependência de receitas provenientes da comercialização da marca, seja através de patrocínios (venda de publicidade) ou parcerias comerciais (licenciamento e concessões), além de melhorar a relação com estes parceiros possibilitando contratos de mais longo prazo. Desta forma, o *brand equity* e *brand value* se comportam como mediadoras na relação entre a Governança Corporativa e a comercialização de patrocínios e parcerias com a marca do clube.

Apesar de a profissionalização ser um motivador de outros elementos para a melhoria organizacional, governabilidade, e agenda externa, responsabilidade organizacional, e atenua os efeitos dos conflitos de interesse, demonstra que em clube de futebol no Brasil, que detenha um percentual de mercado e volume de torcida relevantes, porém adote os demais construtos de governança corporativa, não é consideravelmente impactado no *brand value*.

Diante destas proposições, o pesquisador colabora com as práticas profissionais em gestão do esporte, além do conhecimento teórico exposto, sugerindo que os clubes, em suas estruturas de Governança Corporativa, a adoção do Conselho de Marca, conforme destacado por Keller (2008), uma vez que servirá como instrumento a fim de atenuar eventuais desvalorizações do Brand Equity, pode ser um instrumento agregador ao modelo de Governança Corporativa da organização. O pesquisador compreende que os membros deste conselho participarão ativamente nas atividades de marketing estratégico, que poderão inclusive guiar as condutas administrativas, e portanto, diminuir o custo da agência de gestão da marca.

Além desta contribuição profissional, este estudo sugere ao mercado, que além da evidencição, os clubes podem exercer sua transparência de maneira mais íntegra de profunda, estabelecendo canais de comunicação com a agenda externa, de maneira que



garanta uma melhoria da sua credibilidade, independentemente dos resultados organizacionais planejados e obtidos para o período. O pesquisador acredita que uma forma de estabelecer este relacionamento é por meio da criação de um departamento de gerenciamento de crises, com um código de conduta e planos de contingências específicos para as diversas situações que um clube de futebol pode estar inserido.

O presente estudo pretende contribuir para as discussões qualitativas e sugerir que estudos quantitativos sobre o tema de governança corporativa e marca, sejam explorados no mercado do futebol brasileiro e estudos quantitativos a partir das proposições apresentados neste estudo. Novos estudos podem ser realizados na busca da relação entre governança corporativa no esporte e valor de marca, utilizando uma capilaridade de clubes em território nacional maior, assim como uma variedade maior de estruturas de gestão dos clubes. Ademais, testes estatísticos alternativos podem ser aplicados, bem como outras definições operacionais para as variáveis. O estudo teve limitações quanto ao acesso a informações sobre as atividades administrativas, se restringindo apenas às informações de transparência presentes nas páginas institucionais na internet.

O pesquisador vislumbra que a publicação das informações mencionada anteriormente pelos clubes de futebol, federações, confederações ou associações diversas, aumentaria o entendimento sobre a estrutura de governança do esporte e possibilitaria aos pesquisadores a realização de experiências com outras variáveis importantes, facilitando o desenvolvimento de estudos sobre governança corporativa no esporte brasileiro.

6 Referências

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas brand equity. Gerenciando o valor da marca*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based Brand Equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513.
- BDO. (2017). *9º Valor Das Marcas Dos Clubes Brasileiros Finanças Dos Clubes*. BDO Publicações.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Maroco, J. (2013). Spectator-based brand equity in professional soccer. *Sport Marketing Quarterly*, 22(1), 20-32.
- Brito, F. D. (2016). *Governança no esporte: a efetividade de iniciativas de combate à corrupção pela ótica de atletas e técnicos de atletismo*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte). São Paulo: Universidade Nove de Julho.
- Couvelaere, V. & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Estadão - " Receita do futebol supera R\$ 100 bi e esporte já é maior que PIB de 95 países, publicado em 06 de junho de 2018, recuperado em 10 de julho de 2018, <https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,receita-do-futebol-supera-r-100-bi-e-esporte-ja-e-maior-que-pib-de-95-paises,70002340625>
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos de metodologia*. (6ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67-80.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.



- Gaspar, M. A., Morais, D. M. G., Vallada Jr., A. C. & Débia, C. A. (2014). Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28.
- Gil, A. C. (1991). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas.
- Interbrand (2004). *The global brand consulting*. Disponível em: <http://www.interbrand.com>
Acesso em: 25 Set. 2016.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa (IBGC). (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. (4ª ed.). São Paulo, IBGC.
- Kapferer, J. N. (1992). *How global are global brands?* (No. hal-00793990).
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2008). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity.
- Kerr, A. K., & Gladden, J. M. (2008). Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1-2), 58-77.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Futura.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LANCÊ (2007). Confederação Brasileira de Futebol (s/d). *Conselho Técnico da Série A aprova Fair Play Trabalhista por unanimidade*. Disponível em: <<http://www.lance.com.br/futebol-nacional/flamengo-segue-com-maior-torcida-mas-vantagem-para-timao-cai.html>> Acesso em: 15 de Maio de 2017.
- Lodi, J. B. (2000). *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Marques, D. S. P. & Costa, A. L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da USP*, 44(2), 118-130.
- Mattar, M. F. (2015). *Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional*. São Paulo: Elsevier.
- Michie, J. (2000). *The governance and regulation of professional football*. *The Political Quarterly*, 71(2), 184-191.
- Michie, J. & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance. An International Review*, 13(4), 517-531.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, M. J. & Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Moresco, E., & Silva, R. (2017). *Avaliação Da Governança Corporativa Nos Clubes De Futebol Profissional Da Série "A" Do Campeonato Brasileiro De 2015, Classificados Até A 8ª Colocação*. *Revista Gestão Premium*, 5(1), 64-92.
- Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). *A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional*. In Congresso USP de Controladoria e Contabilidade (Vol. 4).
- Plens, M. E. & Musatti, R. (2012). *Branding em marcas globais: fatores de incremento e redução do brand equity – estudo e constatação do modelo Interbrand*. Disponível em: <http://marceloplens.pro.br/wp-content/uploads/2012/07/Branding-em-marcas-globais.pdf>.
Acessado em: 24 Fev. 2018.



- Raggio, R. D., & Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of Brand Equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5), 380-395.
- Ross, S. D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22-38.
- Sampaio, P. H. C, Castro, C. A. A. & Mesquita, L. G. S. (2013). *Profissionalização da Gestão Estratégica e Crescimento das Receitas Financeiras dos Clubes Brasileiros de Futebol*. Projeto Final (Curso de Aperfeiçoamento em Gestão, Marketing e Direito Desportivo). Fundação Getúlio Vargas.
- Santos, L. M. V. V. (2002). A evolução da gestão no futebol brasileiro. São Paulo: FGV-EAESP.
- Savenhago, I. J. S. (2011). Futebol na TV: evolução tecnológica e linguagem de espetáculo. *Verso e Reverso*, 25(58), 22-31.
- Seetharaman, A., Nadzir, Z. A. B. M. & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), 243-256.
- Shilbury, D. (2001). Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organizations. *International Journal of Sport Management*, 2(4), 253-281.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127.
- Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football: irrational exuberance or negative shocks? *International Association of Sports Economists*, Working Paper No. 12-02. Ava.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- UEFA - Club Licensing – ten years on...Evolvement of the club licensing system since its introduction in 2004. (2015), recuperado em 10 de setembro de 2016 de, http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/FinancialFairPlay/02/32/60/65/2326065_DOWNLOAD.pdf
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. (5ª ed). São Paulo: Atlas
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. (2ª ed.). Porto