



e-ISSN: 2316-932X

DOI: 10.5585/podium.v2i1.35

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: João Manuel Casquinha Malaia dos Santos

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

**MERCADO DE BENS SIMBÓLICOS DO FUTEBOL: A ESTRATÉGIA
EMPREENDEDORA DA GESTÃO ANDRÉS SANCHEZ NO SPORT CLUB
CORINTHIANS PAULISTA**

**SYMBOLIC GOODS MARKET OF FOOTBALL: THE ENTREPRENEURIAL
MANAGEMENT STRATEGY OF ANDRÉS SANCHEZ AT SPORT CLUB CORINTHIANS
PAULISTA**

**MERCADO DE BIENES SIMBÓLICOS DEL FÚTBOL: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
EMPRESARIAL DE ANDRÉS SÁNCHEZ EN EL SPORT CLUB CORINTHIANS
PAULISTA**

Renato Berton

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Paulista – UNIP

Professor de MBA da Universidade Paulista – UNIP

E-mail: r.berton@dlrh.com.br (Brasil)

Roberto Bazanini

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Professor do Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP

E-mail: roberto.bazanini@terra.com.br (Brasil)

Denis Donaire

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Mestrado e Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: denisdon@uscs.edu.br (Brasil)



**MERCADO DE BENS SIMBÓLICOS DO FUTEBOL: A ESTRATÉGIA
EMPREENDEDORA DA GESTÃO ANDRÉS SANCHEZ NO SPORT CLUB
CORINTHIANS PAULISTA**

RESUMO

O crescimento do mercado de bens simbólicos se tornou realidade em todos os continentes. Particularmente, o futebol, desde a Copa do Mundo de 1990, passou por crescimento financeiro incomum. A exploração da paixão dos torcedores/consumidores pelo futebol e por seus respectivos clubes transformou-se em grande atividade comercial e de prestação de serviços, após o advento da Lei Pelé em março de 1998. Consequentemente, os clubes deixaram de ser meras agremiações esportivas e se tornaram grandes organizações, responsáveis por oferecer um produto atraente e cada vez mais rentável. A estratégia empreendedora da gestão de Andrés Sanchez possibilitou ao *Sport Club Corinthians Paulista*, em 2012, alcançar o primeiro lugar de empresa no futebol brasileiro e a sexta colocação no cenário mundial. Por meio de pesquisa exploratória de natureza qualitativa, *ex-post factum*, acompanhada de entrevista em profundidade com gestores participantes do empreendimento e membros da torcida organizada, o objetivo central da pesquisa, na perspectiva fenomenológica, buscou identificar as estratégias empregadas na Gestão Andrés Sanchez para a valorização da marca. Os resultados da pesquisa apontam para a integração das estratégias funcionais com a estratégia dos negócios. Na percepção dos entrevistados, a visão empreendedora permitiu ao clube, em quatro anos (2008-2011), formar a base de seu acelerado crescimento para, posteriormente, alcançar posicionamento diferenciado e, consequentemente, vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Corinthians; Estratégia dos Negócios; Mercado de Bens Simbólicos.

**SYMBOLIC GOODS MARKET OF FOOTBALL: THE ENTREPRENEURIAL
MANAGEMENT STRATEGY ANDRÉS SANCHEZ AT SPORT CLUB CORINTHIANS
PAULISTA**

ABSTRACT

The growth of the market of symbolic goods became reality in all continents. Particularly, football, since the 1990 World Cup, went through financial growth. The exploration of the passion of the fans/consumers for football and for their respective clubs became a great commercial activity and the provision of services, after the advent of Pelé Law in March 1998. Consequently, the clubs are no longer mere sports associations and became large organizations, responsible for offering a product attractive and increasingly profitable. The entrepreneurial management strategy of Andrés Sanchez allowed to Sport Club Corinthians Paulista achieve the first place of company in Brazilian



football and the sixth place on the world stage. According exploratory research of qualitative nature, ex-post-factum, accompanied by in-depth interview with participants of the project managers and members of the organized supporters, the central objective of research, sought to identify the phenomenological perspective strategies employed in managing Andrés Sanchez to the appreciation of the mark. The survey results point to the integration of functional strategies with business strategy. The perception of entrepreneurial vision allowed respondents to the Club in four years (2008-2011), form the basis of its growth to achieve differentiated positioning, and, consequently, sustainable competitive advantage.

Keywords: Corinthians; Business Strategy; Symbolic Goods Market.

MERCADO DE BIENES SIMBÓLICOS DEL FÚTBOL: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE ANDRÉS SÁNCHEZ EN EL SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

RESUMEN

El creciente mercado de bienes simbólicos se convirtió en realidad en todos los continentes. En particular, la Copa del Mundo de fútbol desde 1990, aprobada por el crecimiento económico inusual. La exploración de la pasión de los fans / consumidores para el fútbol y el club se convirtió en un gran negocio y servicios, después de la llegada de la Ley Pelé marzo de 1998. En consecuencia, los clubes dejaron de ser meros clubes deportivos y se convirtieron en grandes organizaciones responsables de la entrega de un producto atractivo y cada vez más rentable. La estrategia empresarial de gestión de Andrés Sánchez permitió que el Sport Club Corinthians Paulista en 2012, alcanzando la primera empresa en el fútbol brasileño y el sexto lugar en el escenario mundial. A través cualitativo exploratorio, ex post factum, acompañada de entrevistas en profundidad con directivos de los participantes en el proyecto y los miembros de seguidores organizados, el objetivo de la investigación, la perspectiva fenomenológica, trató de identificar las estrategias empleadas en la gestión de Andrés Sánchez mejora de la marca. Los resultados de la encuesta apuntan a la integración de las estrategias funcionales con la estrategia de negocio. Los entrevistados perciben la visión empresarial permitió al club en cuatro años (2008-2011), forman la base de su crecimiento acelerado para alcanzar más tarde posicionamiento diferenciado y la ventaja competitiva por lo tanto, sostenible.

Palabras-clave: Corínthians; Estrategia de Negocios; Mercado de Bienes Simbólicos.



1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado de bens simbólicos do futebol cada vez mais se transformou em negócio bilionário e complexo, acentuadamente, em decorrência de fatores tanto exógenos quanto endógenos.

Dentre os fatores exógenos mais evidentes se destaca a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, denominada Lei Pelé que, dentre outras consequências, estabeleceu o fim da “Lei do Passe” e, em decorrência, fortaleceu os agenciadores de atletas de futebol. O empresário de futebol passou a atuar em nível internacional, junto aos grupos econômicos das mais diversas origens, investindo os lucros obtidos nas transações nos mais diferentes mercados financeiros do mundo.

Esse fator foi determinante para o surgimento de novos fatores endógenos que se tornaram de fundamental importância para atender uma das principais demandas exigidas nesse mercado: a identidade e personalidade da marca.

A gestão Andrés Sanchez (2008-2011) empreendeu mudanças radicais na forma de consumo dos produtos do clube, inspirados nos modelos de marketing dos clubes das grandes ligas europeias. Propôs ações decisivas na criação de identidade e personalidade da marca, tais como: o rompimento com o Clube dos Treze, a contratação de risco do jogador Ronaldo Nazário e, principalmente, a consolidação do projeto e efetivação da construção de estádio próprio, como relata o próprio Andrés Sanchez ao receber três diretores do Barcelona na sede do clube. Segundo Sanchez e Sanchez Oller (2012).

De tudo que conversamos, o fundamental foi a mensagem: não há equipe no mundo que possa crescer e se destacar sem um estádio próprio, como símbolo de identidade e viabilidade econômica. Os catalães me disseram que só passaram a se considerar realmente grandes quando construíram o *Camp Nou*, hoje, um dos melhores estádios do planeta. (p. 97).

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, *ex-post factum*, com a utilização da técnica de Análise de Conteúdo, o problema da pesquisa está em identificar quais foram os fatores determinantes para a valorização da marca Corinthians e como essas ações repercutiram no próprio clube e em relação à concorrência em decorrência das estratégias empregadas.



A pesquisa está delimitada a gestão de Andrés Sanchez, no período compreendido de 2008 a 2011, visto que essa gestão alterou radicalmente a concepção de administração desportiva em relação às gestões anteriores do *Sport Club Corinthians Paulista*, valorizando significativamente a marca do clube. O objetivo central da pesquisa está em estudar os fatores que permitiram a valorização da marca Corinthians no competitivo mercado de bens simbólicos do futebol e, em decorrência, identificar as ações das estratégias funcionais empregadas em relação aos pressupostos da estratégia empreendedora na perspectiva fenomenológica.

Inicialmente é feita a contextualização do mercado de bens simbólicos, seguindo-se a revisão bibliográfica e o referencial teórico, apresentação da metodologia, os resultados da pesquisa, para finalmente, o trabalho ser concluído com a análise dos resultados e as considerações finais.

Desse modo, o estudo de caso do *Sport Club Corinthians Paulista* busca contribuir para um melhor entendimento das estratégias dos negócios empregadas no mercado de bens simbólicos do futebol, mercado esse, que constitui importante setor da atividade econômica e deve interessar sobremaneira aos estudiosos e pesquisadores no campo da estratégia empresarial.

2 O MERCADO DE BENS SIMBÓLICOS

O crescimento do mercado de bens simbólicos se tornou realidade em todos os continentes. Particularmente, o futebol, desde a Copa do Mundo de 1990, passou por crescimento financeiro incomum. A exploração da paixão dos torcedores/consumidores pelo futebol e por seus respectivos clubes transformou-se em grande atividade comercial e de prestação de serviços. Conseqüentemente, os clubes deixaram de ser meras agremiações esportivas e se tornaram grandes organizações, responsáveis por oferecer um produto atraente e cada vez mais rentável.

O depoimento do presidente da *Federation Internationale de Football Association* (FIFA-Federação Internacional de Futebol), João Havelange, após a conquista pelo Brasil da Copa do Mundo de 1994, já indicava o crescimento desse mercado ao afirmar que o futebol se tornaria a maior empresa multinacional do mundo, ao criar direta e indiretamente um número elevado de novos empregos, aproximadamente 450 milhões de pessoas em todo o mundo (Franco Junior, 2007, p.178).



Após o advento da Lei Pelé, em 1998, esse crescimento tornou-se mais intenso. Além do impacto no setor de recursos humanos, também o setor de marketing com campanhas milionárias provocou enorme movimentação financeira nas grandes capitais do mundo, cujo montante esteve em torno de US\$ 180 bilhões em 1999, US\$ 200 bilhões em 2000 e US\$ 259 bilhões em 2005 (Franco Junior, 2007, p.179).

Para se ter uma ideia desse crescimento, em 2011, de acordo com o estudo realizado pela BDO RCS Auditores Independentes encomendado pelo Jornal Estado de São Paulo, o Brasil é o sexto maior mercado futebolístico, conforme tabela 1.

Tabela 1 - As seis maiores receitas do futebol mundial.

POSIÇÃO NO RANKING	PAÍS	RECEITA EM EUROS	RECEITA EM REAIS
1°.	Inglaterra	€ 2,48 bilhões	R\$ 5,7 bilhões
2°.	Alemanha	€ 1,65 bilhões	R\$ 3,8 bilhões
3°.	Espanha	€ 1,61 bilhões	R\$ 3,7 bilhões
4°.	Itália	€ 1,52 bilhões	R\$ 3,5 bilhões
5°.	França	€ 1,04 bilhões	R\$ 2,4 bilhões
6°.	Brasil	€ 0,65 bilhões	R\$ 1,5 bilhões

Fonte: EXAME.com (2012, janeiro).

Diferentemente dos demais esportes inseridos no mercado de bens simbólicos, o alcance global, poder de apelo e adesão magnética fazem do futebol veículo ideal da mercadoria em seu estado de irradiação onipresente.

O principal fator para que o Brasil, em 2012, tenha alcançado a sexta maior receita do futebol mundial pode ser atribuída ao momento favorável que o país está passando, ao contrário da



Europa que está passando por uma das maiores crises financeiras de sua história. A projeção dos especialistas é que em 2014 o país será a quinta potência nos negócios esportivos, impulsionado pela Copa do Mundo.

Ultrapassando outros fenômenos de massa, o futebol atinge todas as camadas da população e, conseqüentemente, é suporte privilegiado para marcas publicitárias, emergindo como ícones de um mercado globalizado envolvendo interesses bilionários. Um exemplo do crescimento no Brasil é o valor consolidado das marcas dos principais 17 clubes brasileiros, que em 2012, apresentou evolução de 24% em relação ao ranking de 2011 e 196% de crescimento desde 2004.

O aumento de mais de R\$ 3,5 bilhões entre 2004 e 2012 no valor das marcas dos 17 clubes foi resultado direto do desenvolvimento no ambiente de negócios do futebol brasileiro, melhora dos projetos de marketing dos clubes e evolução econômica e social do país. O crescimento 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 executivos remunerados nos clubes. (Correa da Silva, 2012, p. 78).

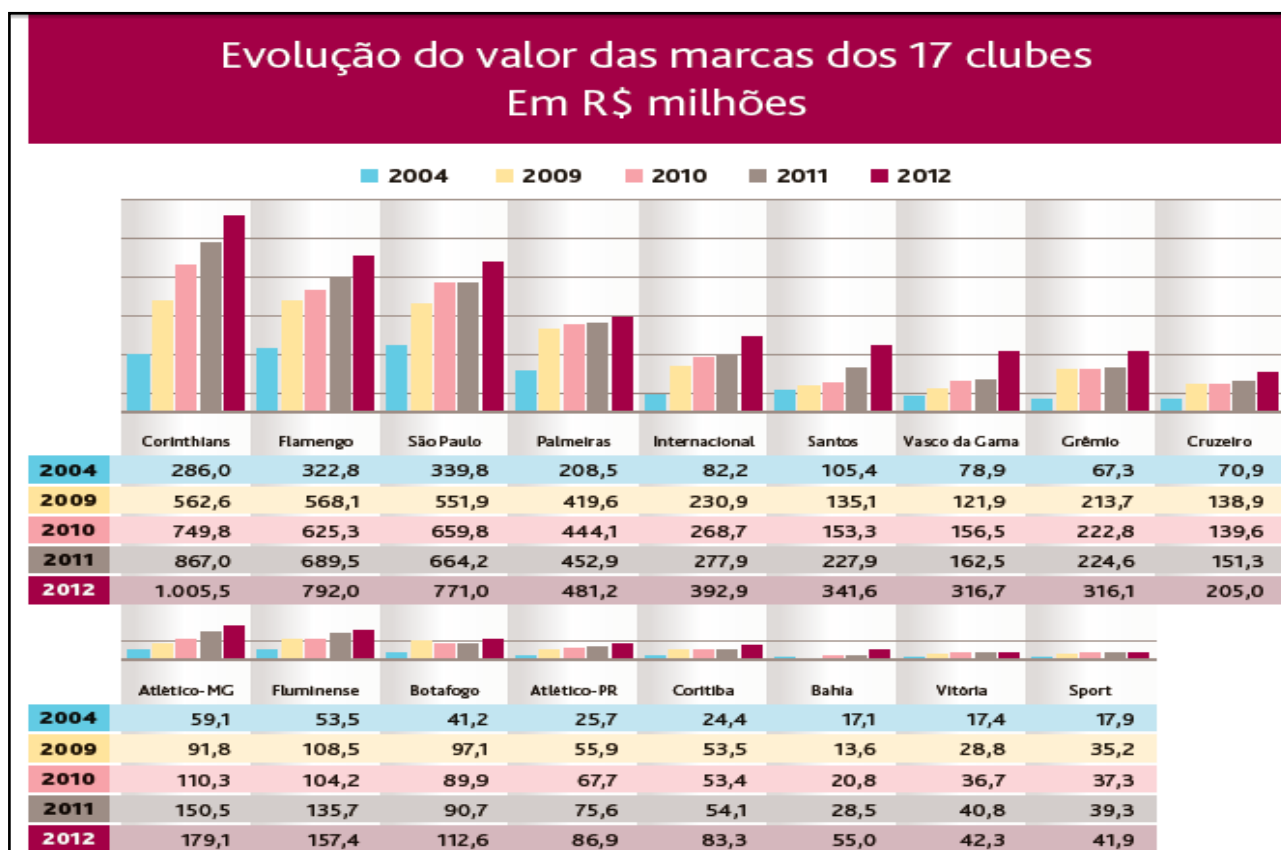


Gráfico 1 - Evolução da Marca dos 17 clubes brasileiros.

Fonte: Correa da Silva (2012, p. 77)



O valor consolidado das marcas se torna importante por permitir verificar o crescimento em valor absoluto das marcas dos clubes, cujo crescimento demonstra a eficiente exploração desse ativo. Os resultados da evolução expressiva da marca Corinthians já podem ser observados no início da gestão Andrés Sanchez, em 2008. Em 2009, o Corinthians ocupava o 2º lugar no ranking das marcas mais valorizadas do futebol brasileiro e, em 2010, alcançou o 1º lugar do ranking, sendo que o Corinthians foi o clube de futebol brasileiro que mais apresentou valorização da marca e, conseqüentemente, ganhou uma posição no ranking das marcas mais valiosas do futebol brasileiro e figurou na liderança, com marca avaliada em R\$ 749,8 milhões, evolução de 33% em comparação com 2009 e 162% em relação a 2004; em 2012, a marca Corinthians alcançou a faixa de R\$ 1000,5 milhões, evolução de 78% em comparação com 2009 e 250% em relação a 2004, conforme gráfico 2.

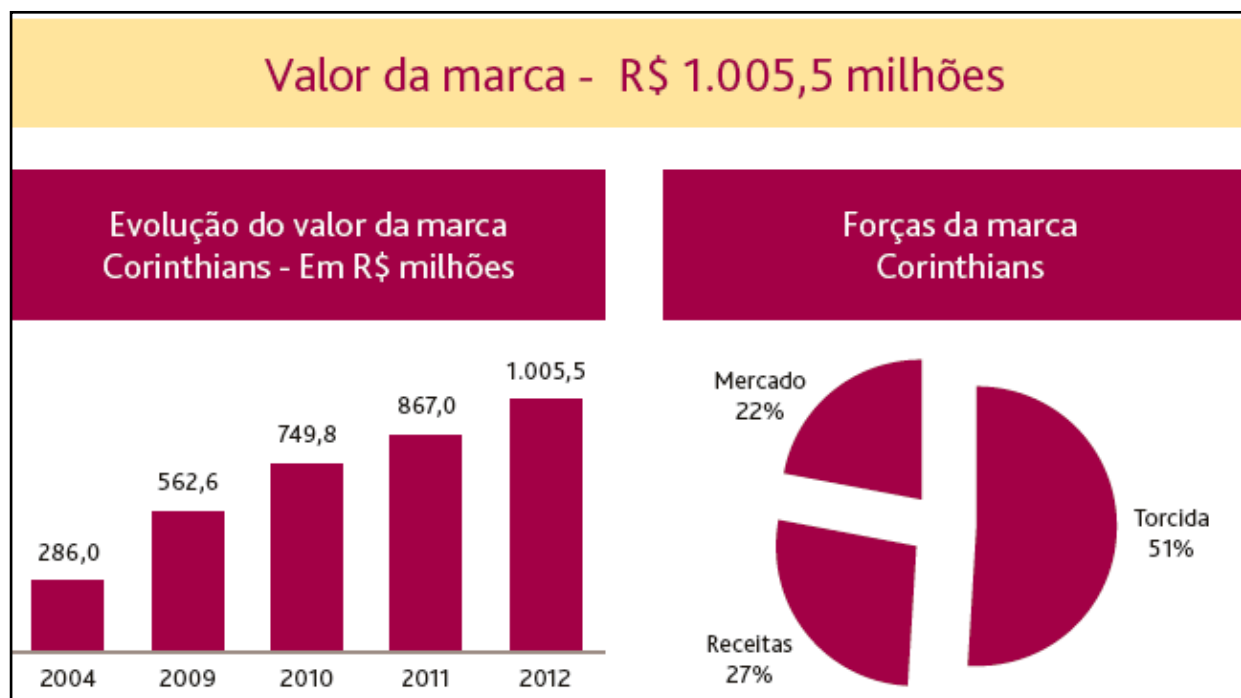


Gráfico 2 - Evolução e força do valor da marca Corinthians.
Fonte: Correa da Silva (2012, p. 83).



Esse crescimento da marca Corinthians, para ser realmente avaliado, pode ser comparado à variação das marcas de outros clubes de futebol brasileiro, conforme gráfico 3.



Gráfico 3 - Variação do valor das marcas em termos absolutos.

Fonte: Correa da Silva (2012, 79)

O crescimento em valor absoluto das marcas dos clubes demonstra como cada vez mais esse ativo foi explorado de forma cada vez mais eficiente. O aumento de mais de R\$ 3,5 bilhões entre 2004 e 2012 no valor consolidado das marcas dos 17 clubes foi resultado direto do desenvolvimento no ambiente de negócios do futebol brasileiro, melhora dos projetos de marketing dos clubes e evolução econômica e social do país. (Correa da Silva, 2012, p.78)

Assim, acentuadamente desde 2004, o crescimento das marcas dos clubes de futebol no mercado de bens simbólicos, decorrentes da profissionalização da gestão desportiva, o montante dos investimentos e riscos consolidaram as trocas simbólicas em um novo patamar e, conseqüentemente, os fatores para o alcance de vantagem competitiva perante os concorrentes tiveram que ser revistos em relação às práticas comumente empregadas antes da Lei Pelé, com o fim da “Lei do Passe”.



3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nas últimas duas décadas inúmeras pesquisas foram publicadas sobre as estratégias dos negócios decorrentes das mudanças ocorridas no futebol com as consequências do fim da “Lei do Passe”, principal fator exógeno de amplas repercussões na cadeia do futebol. Antes da vigência da “Lei do Passe”, 85% da receita da venda do jogador eram destinados ao clube e, 15%, para o jogador. A partir de março de 1998, a principal fonte de receita dos clubes deixou de ser significativa, praticamente, extinguindo as possibilidades de se auferir lucros com a venda dos atletas.

Com essa mudança, os clubes deixaram de financiar e obter lucros investindo nas divisões de base, uma vez que o atleta, ao completar 16 anos, pode ter os seus direitos federativos comprados, bastando que o agenciador indenize o clube pelo custo da formação do atleta ou, caso ele permaneça pelo menos dois anos no clube, pode se tornar dono de seu próprio passe.

Em consequência, os clubes tiveram que, forçosamente, buscar outras fontes de receita com operações de venda de produtos e serviços ao consumidor, operações de vendas de direitos e licenciamento de produtos, negociações com as federações e as redes de televisão para antecipação de receitas no mercado global, fatores esses que ampliaram as ações para além do mercado consumidor, seguindo para o mercado intermediador de revenda e mercado intermediador industrial (Leoncini, 2000).

Em razão dessa nova dinâmica presente no mercado de bens simbólicos do futebol, para se estudar essa nova realidade da gestão profissional, no presente trabalho optou-se por fazer um recorte sobre os trabalhos publicados que contemplam a visão global do mercado de futebol, valorização da marca, gestão profissional, estratégias empregadas pelos clubes, modelos de teorias de valor da marca e as cadeias de relacionamento no futebol.

3.1 VISÃO GLOBAL DO MERCADO DE FUTEBOL

Numa perspectiva global, Damo (2005) analisa a etnografia do futebol de espetáculo ao comparar a formação de jogadores profissionais na França e no Brasil, ressaltando repercussões políticas, econômicas e sociais. Wilches (2012) acentua o espetáculo de música presente nos



campos de futebol que atua fortemente nas emoções e fantasias do torcedor, criando forte dependência emocional.

3.2 VALORIZAÇÃO DA MARCA

Em relação à valorização da marca, Mattar (2007) pesquisou 59 empresas nacionais e multinacionais atuantes no Brasil, que utilizam a ferramenta patrocínio esportivo dentre as atividades de comunicação e marketing. O autor reflete acerca das possibilidades da utilização mais estratégica e eficaz do patrocínio esportivo; Biondo (2010) elabora um dossiê sobre a gestão do futebol profissional e discute particularidades do negócio, fusão das estratégias mercadológicas e estratégias do poder político que compõem o futebol contemporaneamente; Rein, Kotler e Shields (2008) analisam evolução e transformações no conceito tradicional de marketing com as especificidades presentes no marketing esportivo, acentuadamente aspectos relacionados à valorização da marca.

3.3 GESTÃO PROFISSIONAL

Nos estudos voltados para a passagem da gestão amadora para a gestão profissional, Salles (2004) aborda a passagem do amadorismo para a profissionalização do futebol brasileiro, discutindo como a paixão brasileira pelo esporte se transformou em interesse político, principalmente econômico, pelos grupos dominantes. Santos (2002) trata da evolução da gestão no futebol brasileiro, concentrando-se principalmente em sua profissionalização sob o ponto de vista da teoria dos sistemas. Considera a gestão profissional um conceito amplo de gestão, que inclui as atividades diretamente ligadas ao jogo e aos negócios por meio da análise histórica dos principais fatos e avanços nessa gestão até o momento atual. Kuper e Szymanski (2010) analisaram comparativamente o futebol como negócio entre distintos países da Europa, Estados Unidos e países da Ásia, como o Japão, e a perspectiva de crescimento desse mercado em decorrência das peculiaridades da gestão desportiva. Santos (2011) identifica estratégias utilizadas na transição e formação do clube como empresa e descreve as estratégias de negócios utilizadas na organização, mostrando que a fonte da vantagem competitiva provém da sinergia com os parceiros pela associação de habilidades, diferenciação da forma de administração e formação de jogadores nas



categorias de base, como forma de criar um objetivo central sustentável e de baixo custo para os negócios, além da utilização do poder da marca; Leoncini (2001) discute a transformação do modelo de gestão estratégica em clubes de futebol que buscam a profissionalização de suas atividades no novo contexto da indústria do entretenimento. Apresenta como resultado a necessidade de posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros, considerando as forças interna e externa, oportunidades e ameaças de mercado, as especificidades de torcedores e jogadores, ao analisar as estratégias empregadas pelo *Manchester United*, Clube de Regatas Flamengo e Associação Desportiva São Caetano.

3.4 ESTRATÉGIAS EMPREGADAS PELOS CLUBES

Particularmente em relação às estratégias empregadas pelos clubes de futebol, além de Leoncini (2001) que estudou as estratégias empregadas pelo *Manchester United*, Clube de Regatas Flamengo e Associação Desportiva São Caetano, Soares (2007) analisa pormenorizadamente as estratégias empregadas pelo Clube Atlético Paranaense e Grêmio Futebol Porto Alegre. Ressalta que esses clubes utilizam modelos que não atendem às características nacionais e regionais, pois as estratégias empregadas por eles apresentam “barreiras ou dificultadores” que comprometem a gestão profissional por se basearem em dados incertos e propostas de ações paliativas de curto prazo. Mayer (2010), na perspectiva fenomenológica, estuda as estratégias empregadas pelo São Paulo FC para fidelizar torcedores e o projeto de se tornar um dos principais clubes do futebol brasileiro. Ou seja, considera o clube que segue a estratégia de diferenciação de valorizar sua marca pela concepção de um clube de elite, na medida em que os produtos e serviços oferecidos se voltam a consumidores que podem pagar mais. Para o autor, em termos mercadológicos, o clube se concentra nos clientes de maior poder aquisitivo como ação empresarial voltada à lógica de mercado que domina o esporte mundialmente.

Essas temáticas desenvolvidas nesses trabalhos relacionadas à visão global do mercado do futebol, a valorização da marca, ao surgimento da administração profissional e as estratégias empregadas pelos clubes de futebol estiveram presentes na gestão Andrés Sanchez que, por essa característica de abrangência, constitui-se em instrutivo exemplo do emprego das estratégias dos negócios no mercado de bens simbólicos.



4 REFERENCIAL TEÓRICO

Bourdieu (1999) concebe o campo cultural como um mercado de trocas simbólicas, mais uma vez funcionando nos moldes da lei da oferta e da procura, de acordo com as camadas sociais existentes. Em relação ao consumidor, a especificidade das trocas se reveste de aspectos irracionais, diferentemente dos fundamentos do marketing tradicional, que destacava principalmente a racionalidade do consumidor, o que faz com que consumidor contemporâneo consuma primeiramente o signo e não o objeto, por meio das marcas que lhe são apresentadas.

Em relação ao mercado produtor, o fator concorrência se torna um jogo se soma zero, isto é, o ganho de um tende a representar perdas para os demais, conforme quadro 1.

1. Todas as organizações de bens simbólicos estão em constante luta pela conquista da mente do consumidor;
2. O que uma organização ganha em adesão representa perdas para outros concorrentes;
3. Como o comportamento do consumidor desses bens tende à irracionalidade, é bastante comum o emprego de técnicas subliminares;
4. Em virtude da própria antropofagia do mercado, não raras vezes a opção de extinguir a concorrência é a única forma de sobrevivência.

Quadro 1 - Fatores no mercado de bens simbólicos.

Fonte: Bazanini (2005, p. 179):

Esses quatro fatores concorrenciais estão presentes em todos os mercados de bens simbólicos: religiosos, culturais, desportivos, etc. Por isso, com base nessa concepção, o mercado de bens simbólicos pode ser considerado como formado por produtos e serviços que refletem acentuadamente os signos e em menor grau, utilidade material ou a ideia de custo-benefício para o consumidor.



4.1 MODELOS CLÁSSICOS DE VALOR DA MARCA

Com um breve retrospecto sobre as teorias de valor da marca é possível perceber a relação que se estabelece entre a identidade da empresa e imagem na mente e sentimentos do receptor. Ambler (1997) concebe que no ‘valor de marca’ há memórias de diferentes tipos, emocionais e mentais. Knox e Walker (2001) destacam o papel da lealdade à marca como parte do seu valor; Ambler (1997), Blackston (1992) e Davis e Halligan (2002) afirmam que o valor da marca é função do relacionamento com os clientes; Biel (1991), Caldwell e Coshall (2002) e Chen (2001) identificam as associações da marca como ponto crítico para o valor de marca; Woodside e Wilson (1985) avaliam os efeitos da consciência das marcas no público receptor.

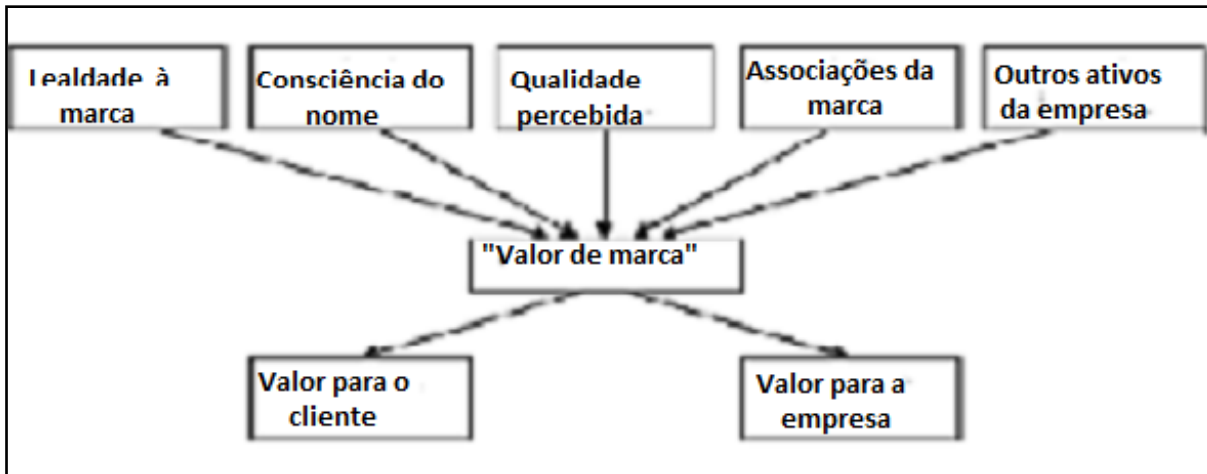
Partindo-se da premissa identidade/imagem, as teorias sobre valor da marca possuem duas perspectivas básicas: a primeira, que privilegia a identidade da empresa (Aaker, 1996), e a segunda, que prioriza a visão do consumidor (Keller, 2003).

Esses dois aspectos e sua possível síntese com ênfase nos processos comunicativos (Kapferer, 1994) proporcionam subsídios para melhor entendimento do tema.

Para Aaker (1996), na valorização da marca há destaque para a identidade criada pela empresa e valor atribuído pelo cliente ao direcionar sua análise para a criação da identidade da marca, conjuntamente com um sistema que coloca ênfase no papel das associações organizacionais e personalidade da marca, conforme figura 1.



Figura 1 - Arcabouço de Aaker de “valor de marca”

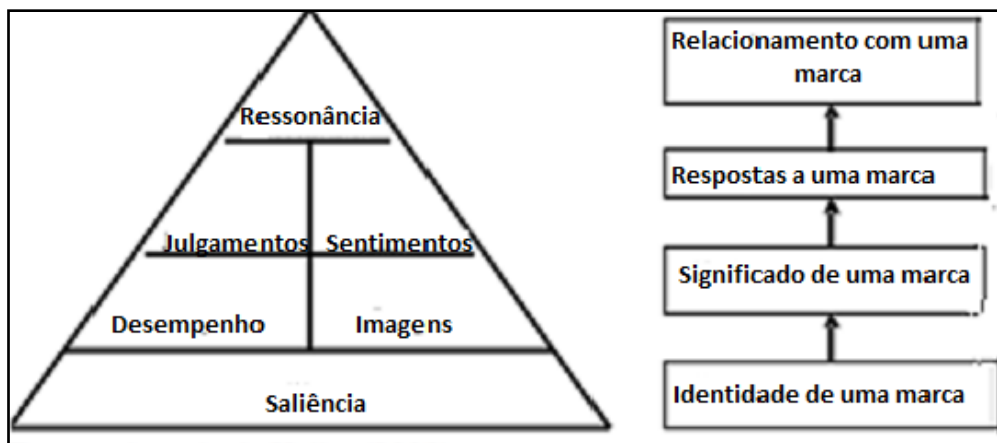


Fonte: adaptado de Aaker, 1996.

As cinco categorias são fundamentais para a valorização da marca¹. Lealdade à marca; 2. Consciência do nome da marca; 3. Qualidade percebida; 4. Associações; 5. Outros ativos da empresa. A proposta de Aaker (1996) enfatiza que o valor de marca proporciona valor para a organização na medida em que aumentam a eficiência e a eficácia dos programas de marketing e, conseqüentemente, sua vantagem competitiva. A abordagem de Keller (2003) direciona a análise com destaque para que o “valor de marca” seja compreendido sob a ótica do consumidor, ou mais especificamente, o efeito diferencial do conhecimento de uma marca está na resposta adotada por ele, cujos elementos são divididos em seis blocos: Saliência; Desempenho; Imagem; Julgamento; Sentimento; Ressonância, conforme figura 2.



Figura 2 - Arcabouço de Keller de “valor de marca”

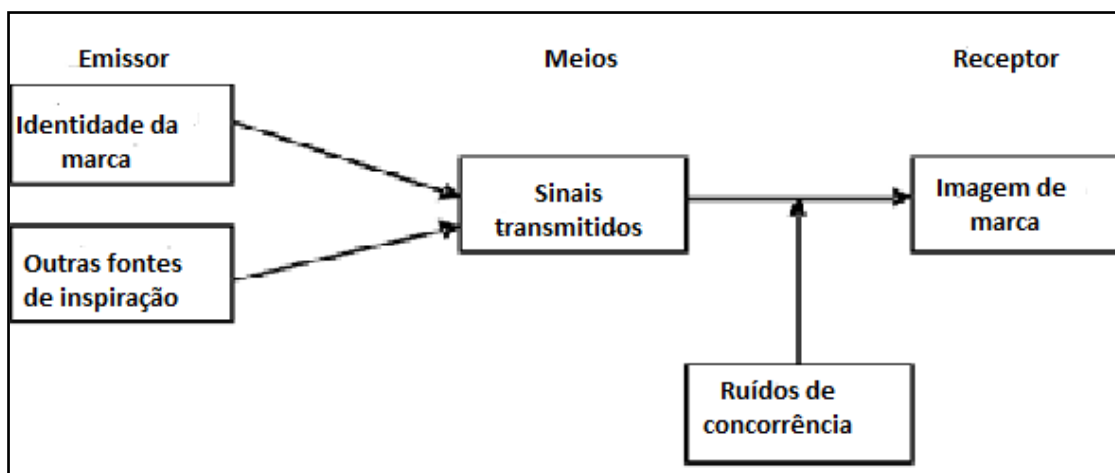


Fonte: adaptado de Keller (2003)

A figura 3 apresenta os quatro níveis e as quatro dimensões:

Kapferer (1994) sintetiza os elementos presentes nas figuras 1 e 2. Sua proposta, denominada “equação da marca”, ressalta a identidade e a imagem de marca como representações de um emissor e de um receptor, respectivamente, pois uma “imagem de marca” é desenvolvida na mente dos consumidores e resulta da forma como a “identidade de marca” é construída e transmitida, conforme figura 3.

Figura 3 - Relação entre identidade e imagem de marca



Fonte: adaptado de Kapferer (1994).



A reflexão sobre esses elementos conduz ao argumento de que a visão sintética de Kapferer possui sustentação significativa da literatura sobre “valor de marca”, que indica o modelo de comunicação de massa, especificamente por meio da publicidade, cujo objetivo imediato é elevar o valor da marca.

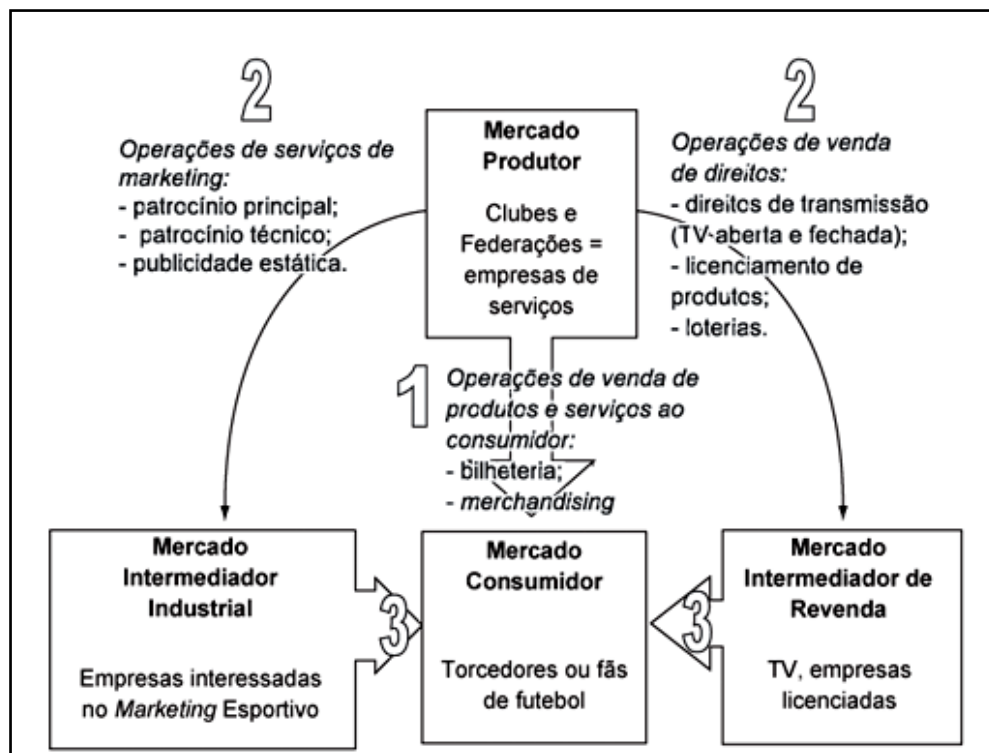
A elevação do valor relacionado às ações publicitárias corresponde aos trabalhos teóricos de Aaker e Biel (1993), Ambler (1997), Chauduri (2002) e Randazzo (1993) que destacam a importância do “valor de marca” para se auferir como a publicidade atua na formação da imagem da empresa.

4.2 AS CADEIAS DE RELACIONAMENTO NO FUTEBOL

As cadeias de relacionamento são determinantes no futebol como negócio, pois os elementos presentes na cadeia produtiva e na cadeia de clientes e negócios formam o elo principal que comanda e organiza a matéria-prima (o futebol) de grande valor; e uma cadeia de clientes que compram os vários produtos e serviços ligados ao futebol em três mercados de referência: mercado intermediador industrial, mercado consumidor, mercado intermediador de revenda, conforme figura 4.



Figura 4 - Estrutura Integrada de Mercados do futebol.



Fonte Aidar (2000).

Ressalte-se que o mercado intermediador corresponde ao conceito de mercado intermediário (Kotler, 1995), mercado no qual os clientes compram serviços, direitos de exploração e transmissão de jogos e serviços de marketing esportivo tendo em vista "revendê-los" ao mercado de consumo. Revenda essa, que pode ocorrer como intermediário industrial ao utilizar-se das atividades do marketing esportivo prestado pelas organizações esportivas para promoção, publicidade, exposição na mídia, etc. Ou então, na condição de intermediário de revenda para venda de direitos de utilização dos campeonatos e da marca do clube via transmissão dos jogos, via loteria e via de produtos licenciados e mesmo venda de propaganda nos horários dos eventos esportivos.

A junção das estratégias funcionais com a visão empreendedora possibilita compreender as inter-relações de complementaridade entre essas duas abordagens presentes nessa nova estrutura.



A falta de uma perfeita compreensão do fenômeno empreendedor e de sua importância para os estudos organizacionais é um reflexo de uma falta de integração conceitual desse sistema de gestão estratégica com os demais campos da administração.(Paiva Jr. & Cordeiro, 2002, p.10).

Nessa mesma linha de raciocínio, Drucker (2002) esclarece que ser empreendedor não é apenas abrir seu próprio negócio, mas aquele que cria algo novo e diferente, seja produto, serviço ou tecnologia, e aquele que muda e transforma valores, seja fornecendo produtos ou serviços de forma diferente ou, ainda, de uma forma renovada e única, “uma reinvenção do já conhecido”.

Embora advertindo que o processo de formação da estratégia, centralizado em uma única pessoa, comumente no líder visionário e gerente das ações e decisões mais importantes do negócio, pode levar a uma forte dependência dessa liderança em detrimento de um processo participativo, Mintzberg; Ahlstrand, & Lampel, (2000) afirmam que o processo de formação da estratégia da Escola Empreendedora obedece a seis premissas básicas, conforme quadro 2.

(1) A estratégia existe na mente do líder como um senso de direção em longo prazo ou uma visão de futuro da organização;
(2) o processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele seja o idealizador ou não;
(3) o líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário;
(4) a visão estratégica é flexível levando a estratégias adaptadas à visão global e resultante do desdobramento dos aspectos da visão;
(5) a organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples privilegiando a pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas ideias; e
(6) a estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência.

Quadro 2 - Premissas da Escola Empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mintzberg *et al.* (2000)



Essas premissas serão utilizadas no item interpretação dos dados associados às categorias extraídas pela técnica da Análise de Conteúdo e referenciadas nas unidades de contexto e unidades de registro.

5 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa deve estar adequado à concepção teórico-metodológica do objeto de estudo do pesquisador. A opção pela pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e estudo de caso na ótica do método fenomenológico deve-se ao fato de essa metodologia de pesquisa atender aos objetivos deste trabalho em identificar os fatores que permitiram a valorização da marca Corinthians no competitivo mercado de bens simbólicos do futebol, analisar as ações das estratégias funcionais empregadas e relacionar essas ações com a estratégia de negócios.

A pesquisa exploratória se torna pertinente por envolver o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1967). E, no estudo de caso em questão, a entrevista foi realizada com os participantes do empreendimento e membros da torcida organizada na gestão Andrés Sanchez.

A pertinência do método fenomenológico está em sua característica de estudo detalhado de determinado universo com limites definidos, que, como explicam Ludke e Andre (1986), permite a descoberta de novas formas de entendimento da realidade, ampliação e aprofundamento dos aspectos do objeto de estudo.

Assim, o fato de o estudo de caso propiciar o relato das perspectivas dos participantes sobre situação concreta vivida pelos entrevistados por meio da abordagem fenomenológica, corrobora a intenção de extrair significados da fala originária.

A principal característica do método fenomenológico é a redução, ou seja, devem-se colocar em suspensão os julgamentos habituais e preconcebidos sobre a natureza dos objetos ou dos fenômenos. “Através da redução fenomenológica, na qual o fenômeno se apresenta puro, livre dos elementos pessoais e culturais, chega-se a um nível dos fenômenos que se denomina de essências. Dessa maneira, a fenomenologia apresenta-se como um método e como um “modo de ver” o dado. (Triviños, 1990, p. 42).



Na busca pelas essências, Carvalho e Vergara (2002) afirmam que a entrevista fundamentada na metodologia fenomenológica busca linguagem que seja a “fala originária”, que possibilita a mediação com o outro e a comunicação com o mundo, conforme quadro 3.

1º Passo - O que deve ser investigado e quem deve ser investigado.

Foram investigados os recursos e as capacidades determinantes na valorização da marca Corinthians Paulista. Amostra selecionada: o responsável pela área de marketing do clube e o diretor de Esportes Terrestres.

A amostra está em consonância com as recomendações de Sanders (1982), ao enfatizar que na perspectiva fenomenológica os pesquisados devem ser aqueles que estiveram envolvidos com o projeto.

2º Passo - Coleta de dados

Uma vez definido o assunto (fenômeno) a ser investigado e identificados os participantes, segue-se a coleta de dados, na qual estão presentes as seguintes possibilidades: entrevistas em profundidade com os participantes, gravadas em áudio e transcritas posteriormente; estudo documental efetuado sobre material escrito dos participantes; técnicas de observação participante.

3º Passo - Etapas subsequentes

Efetuada em três etapas: 3a) Descrição do fenômeno tal como revelado nas transcrições das entrevistas. As transcrições identificam e descrevem as qualidades da experiência e consciência humana que dão à pessoa a ser estudada sua identidade própria; 3b) Essa é a etapa de identificação de temas ou invariantes que emergem das descrições. Os temas referem-se às comunalidades que aparecem dentro e entre as descrições. O que identifica um tema é a sua importância e centralidade, e não a frequência com que ocorre; 3c) Finalmente, o pesquisador reúne os temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno.

4º Passo - Análise fenomenológica dos dados

Após a transcrição das falas dos primeiros entrevistados, feitas integralmente e com toda fidelidade, gravadas em fitas magnéticas, é recomendável ouvir diversas vezes as gravações, com o objetivo de captar o sentido do todo da vivência do fenômeno.

Quadro 3 - Método fenomenológico de Sanders.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sanders (1982).

A pesquisa qualitativa associada ao método fenomenológico deve levar em consideração a profundidade dos questionamentos e as possíveis respostas, como esclarece Mattar (1999, p. 83), a respeito da amostra de pesquisa qualitativa: o número de entrevistas não é definido, e deverão ser tantas quantas forem necessárias. A partir do momento em que o pesquisador perceber que novas entrevistas não trazem contribuições significativas para ampliar a compreensão do tema, é chegado o momento de parar.



Por essa razão, os sujeitos do estudo foram o gerente de marketing, o gerente de esportes terrestres e vinte torcedores de duas torcidas organizadas do clube, sendo dez do gênero masculino e dez do feminino. Em termos de escolaridade, sete possuem nível superior; cinco possuem nível secundário, quatro possuem o primeiro grau completo e quatro, o primeiro grau incompleto.

Em comum acordo, entrevistados e pesquisador optaram pelos registros das entrevistas não estruturadas por meio de gravação, mediante consentimento por escrito dos respondentes.

A pergunta-chave formulada para os entrevistados trata das mudanças ocorridas na gestão Andrés Sanchez em relação à gestão anterior, para se identificar os fatores determinantes para a valorização da marca, e como essas ações repercutiram no clube em relação à concorrência, pois os objetivos específicos da pesquisa buscam analisar as ações empregadas como estratégias funcionais e sua relação com a estratégia dos negócios.

As questões abertas possibilitaram aos entrevistados liberdade para expressar percepções em relação ao fato. Os respondentes foram entrevistados pessoal e individualmente em seu local de trabalho, em horários previamente estabelecidos.

Nos procedimentos de campo, as entrevistas com questões abertas foram gravadas em fitas de áudio, transcritas posteriormente. Essa técnica permitiu aos entrevistados atitudes livres e espontâneas, imprescindíveis ao enriquecimento da investigação.

Quanto à quantidade de entrevistas (entrevistas com o gerente de Marketing, diretor de Esportes Terrestres e 20 torcedores das torcidas organizadas), após as transcrições das falas dos entrevistados foi possível identificar padrões simbólicos, categorias de análise da realidade e visões de mundo do caso em questão, na qual, as recorrências atingiram um “ponto de saturação” (Duarte, 2002).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em decorrência da técnica de entrevista na perspectiva fenomenológica buscar resgatar a “fala originária” (Sanders, 1982), a Análise de Conteúdo (Bardin, 2002) propicia elementos essenciais para esse resgate. Na interpretação dos dados não houve interesse em estabelecer relações entre os elementos demográficos da pesquisa por entender que, pelo número da amostra, esse procedimento não se torna imprescindível para entender o fenômeno estudado.



Ao invés disso, as posições assumidas pelos respondentes foram classificadas dentro das unidades de análise em unidades de registro e unidades de contexto, conforme quadro 4.

CATEGORIA 1 Ações em relação à situação encontrada	UNIDADES DE REGISTRO (UR) – Novo posicionamento. UNIDADES DE CONTEXTO (UC) – Rompimento, criatividade, inovação.
CATEGORIA 2 Ações em relação ao público interno	UNIDADES DE REGISTRO (UR) – Conveniência, Autonomia. UNIDADES DE CONTEXTO (UC) - Aglutinar, Envolver, Comprometer, Liderança Democrática em relação aos gestores, Visão Holística
CATEGORIA 3 Ações em relação ao público externo	UNIDADES DE REGISTRO (UR) – Abrangência, Ações ousadas, Solidez. Obtenção de recurso de difícil imitação pela concorrência UNIDADES DE CONTEXTO (UC) - Parcerias com empresas e com o poder. Dissimulação e risco de contratação. Cálculo e Pragmatismo, Alianças com o Poder.

Quadro 4 - Categorias e Unidades de Registro e de Contexto.
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Bardin (2002), unidade de registro (UR), apesar de dimensão variável, é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, personagens etc., enquanto a unidade de contexto (UC), em síntese, deve fazer compreender a unidade de registro, tal qual a frase para a palavra.

Diante desse quadro, os resultados da pesquisa com os profissionais participantes da valorização da marca Corinthians podem ser relacionados à estratégia dos negócios por meio das seis premissas básicas da Escola Empreendedora (Mintzberg et al., 2000).

Premissa 1. “A estratégia existe na mente do líder como um senso de direção a longo prazo ou uma visão de futuro da organização”. Esta premissa foi identificada com clareza nas na Gestão Andrés Sanchez, na qual o emprego das ideias e os pensamentos do líder foram transformados em ações implementadas no clube, por meio de novo posicionamento e rompimento radical com os padrões presentes na gestão anterior.



Premissa 2. “O processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele seja o idealizador ou não”. A experiência empreendedora anterior de Andrés Sanchez (participou da gestão Dualib) foi determinante na inovação dos departamentos que passaram a ser profissionais e no treinamento dos novos colaboradores, envolvendo aglutinação e comprometimento, considerados pontos fracos na gestão anterior do clube.

Premissa 3. “O líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário”. A decisão de promover ações ousadas como não mais realizar jogos no Morumbi, o que acarretou prejuízos financeiros controlados em pequena monta para o clube, entretanto, prejuízos elevados para o concorrente.

Premissa 4. “A visão estratégica é flexível, as estratégias são adaptadas à visão global e resultam do desdobramento dos aspectos da visão”. A presença do líder Andrés Sanchez no acompanhamento e no controle direto das atividades do clube em sua totalidade possibilitou a reformulação das ações e a correção rápida dos rumos do empreendimento, tanto pelo rompimento com o Clube dos Treze quanto pelas alianças estabelecidas com o governo federal que resultou na construção do próprio estádio.

Premissa 5. “A organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples, privilegiando a pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas ideias”. As estruturas são resultantes da forma de pensar do empreendedor e visam possibilitar suas ações voltadas para alcançar vantagens para a empresa e para tal é preciso evitar radicalismos. A gestão Andrés Sanchez manteve uma visão holística e ao mesmo tempo conduziu os subordinados por meio de uma liderança democrática.

Premissa 6. “A estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência”. A gestão Andrés Sanchez pragmaticamente assumiu posições arrojadas e ao mesmo tempo dissimuladas, como a contratação do jogador Ronaldo que pode ser considerada uma ação de risco calculado de difícil imitação pela concorrência.

Então, com base nas seis premissas da Escola Empreendedora (Mintzberg et al., 2000), em consonância com a visão de Drucker (2002), é possível conceber que as estratégias funcionais são indissociáveis da estratégia empreendedora. As atividades de marketing para valorização da marca como a criação de identidade (Aaker, 1996) e visão do consumidor sobre a empresa (Keller, 2003) foram empregadas de forma empreendedora na gestão de Andrés Sanchez, como a segmentação do



mercado com produtos específicos para todas as classes sociais, acompanhada da construção do estádio e a abertura da Copa do Mundo de 2014 e, conseqüentemente, a criação de identidade sólida e imagem positiva para o torcedor que pode perceber o comprometimento dos gestores com o clube.

6.1 FATORES DE MERCADO E POSICIONAMENTO DO GESTOR

Os quatro fatores presentes no mercado de bens simbólicos (Bazanini, 2005, p. 179) estão em consonância com o posicionamento do próprio gestor Andrés Sanchez em livro publicado em maio de 2012 sobre sua gestão à frente do *Sport Club Corinthians Paulista*.

Em relação ao primeiro fator presente no mercado de bens simbólicos: “todas as organizações de bens simbólicos estão em constante luta pela conquista da mente do consumidor”.

Passado o momento eleitoral, afirmei, formalmente: na minha gestão, o Corinthians só jogaria no Morumbi como visitante. Me pronunciei duramente contra a atitude do adversário, mesmo sabendo o quanto nos prejudicaria perder um grande número de potenciais pagantes, dadas as dimensões do estádio. Mas a perda não seria só nossa: sabia que com essa ação reduzíamos o poder econômico de nosso rival (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 137).

Em relação ao segundo fator: “o que a organização ganha em adesão representa perdas para outros concorrentes”. O rompimento com o Clube dos 13 permitiu ao Corinthians negociar os contratos diretamente, principalmente os direitos de transmissão com a Rede Globo de Televisão.

[...] havia manifestado várias vezes ao presidente Fabio Koff insatisfação com o trabalho do Clube dos 13, por se limitarem a negociar os direitos de transmissão televisiva, deixando de lado uma infinidade de oportunidades que, como entidade representativa dos clubes, devia abordar (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 156).

...Assim iniciamos diretamente as negociações com a TV Globo, então detentora dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro. Afinal, assinamos com o diretor global, Marcelo Campos Pinto, um belo contrato. Números são exatos e indiscutíveis: no ano anterior, ganhamos R\$ 62 milhões. Para 2012, devemos receber R\$ 90 milhões, e, além disso recebemos luvas de R\$ 50 milhões pelos quatro anos de contrato (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 184).

Em relação ao terceiro fator: “o comportamento do consumidor desses bens tende à irracionalidade; é bastante comum o emprego de técnicas subliminares”, o que ocorreu pela contratação do jogador Ronaldo Nazário.



Mercado de Bens Simbólicos do Futebol: A Estratégia Empreendedora da Gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista

Ainda não conseguíamos calcular a força resultante da soma das marcas Corinthians e Ronaldo. Mas desconfiamos que a sinergia entre ambos os nomes ia permitir que o clube dobrasse de tamanho em presença pública e econômica. Logo tudo virava superlativo, atraindo a atenção da mídia de todo o mundo (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 131).

Em relação ao quarto fator: “em virtude da própria antropofagia do mercado, não raras vezes a opção de extinguir a concorrência é a única forma de sobrevivência”. A primeira atitude tomada pelo Corinthians de não jogar no Morumbi como clube mandante do jogo teria outras consequências para o São Paulo, decorrentes das alianças de Andrés Sanchez com o governo federal.

Em 16 de junho de 2010, o Comitê Organizador Local da Copa 2014 (COL) informou oficialmente que a FIFA e a CBF haviam descartado o Morumbi como estádio da Copa, devido à falta de garantias financeiras para as obras necessárias para o evento (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 162).

As perdas provocadas pela gestão Andrés Sanchez no concorrente São Paulo teriam desdobramentos de suma importância para o Corinthians, acentuadamente a construção de seu estádio de futebol.

Depois da palestra de Lula, fomos a uma sala reservada a Emilio Odebrecht, presidente do conselho de administração, e seu filho Marcelo, presidente da empresa, além de outros diretores. Lula esclareceu seu papel de incentivador para o acordo, e propôs-se fiador de que as partes envolvidas cumpririam o que fosse acordado (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p.162).

Em síntese, as estratégias de marketing permitiram ao Corinthians valorizar sua marca conduzindo a um novo posicionamento perante a concorrência e, em decorrência, o alcance de vantagem competitiva sustentável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias funcionais são indissociáveis da estratégia dos negócios. A valorização da marca Corinthians ocorreu pela identidade positiva do clube, uma nova visão do torcedor e, conseqüentemente, comprometimento com o clube, a segmentação do mercado com produtos específicos para todas as classes sociais.



No mercado de bens simbólicos a imagem da marca é de fundamental importância na busca de vantagem competitiva. As estratégias funcionais conjuntamente às estratégias dos negócios permitem aos estudiosos do mercado analisar a eficácia alcançada pelo gestor no emprego dos recursos disponíveis para se alcançar vantagem competitiva. A gestão Andrés Sanchez, na perspectiva das estratégias funcionais de marketing, tendo como base a relação identidade e imagem, valorizou enormemente a marca do clube ao integrá-la com a visão empreendedora do líder, e, assim, alcançou posicionamento ímpar perante a concorrência.

A pertinência do método fenomenológico se evidenciou pela participação como sujeitos ativos do processo dos entrevistados na gestão Andrés Sanchez, como recomenda Assumpção (1977), que enfatiza a importância da relação interpessoal dos sujeitos participantes do empreendimento.

A grande contribuição da fenomenologia para a área de estratégia empresarial reside na possibilidade que abre para o entendimento da ação empreendedora quando desvela a natureza da experiência humana, numa abordagem aberta, holística, na qual se compreende a relatividade e a temporalidade do conhecimento, decorrentes da dinâmica do mercado e as peculiaridades presentes no temperamento dos empreendedores.

Portanto, é possível tratar as questões decisórias sob o prisma contingencial e, assim, compreender a significativa aceitação e adesão ao modo de conceber do estrategista em questão, do qual, a gestão Andrés Sanchez constitui um caso bastante instrutivo.



REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1996). Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura.
- Aaker, D. A.; Biel, A. L. (1993). Brand equity and advertising overview. In Aaker, D. A.; Biel, A. L. (eds.). Brand equity and advertising: advertiser's role in building strong brands. Hillsdale, NY, Lawrence Erlbaum Associates, p. 1-8.
- Aidar, A. C. K.; Leoncini, M. P. & Oliveira, J. J. (2000) A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ambler, T. (1997). Do brands benefit consumers? *International Journal of Advertising*, 23 (11) 166-198.
- Assumpção, M. L. T. (1977). Estruturação da entrevista psicológica. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2002). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Bazanini, R. (2005). O ensino de filosofia como um processo existencial humano. O Método Bazanini no ensino de filosofia. Filosofia aplicada à administração. São Paulo: Plêiade.
- Biel, A. L. (out. 1991). The brandscape: converting brand image into equity. *ADMAP*, 41-46.
- Biondo, G. G. (2010). Dossiê Futebol e Gestão. In: *Revista HSM Management*. n. 80, 14 (3) 73-79.
- Blackston, M., (1992). Observations: building brand equity by managing the brand relationships', *Journal of Advertising Research*, 32 (3), 79-84.
- Bourdieu, P. (1999) A economia das trocas simbólicas. 5 ed. São Paulo: Perspectiva.
- Caldwell, N. & Coshall, J. (2002) Measuring brand associations for museums and galleries using repertory grid analysis. *Management Decision*, 40 (4), 383 – 392.
- Carvalho, J. L. F. & Vergara, S. C. (2002). A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 78-91.



- Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42 (3).
- Chen, A. C. H. (2001) Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), 439-451.
- Correa da Silva, Raul (org). Valor das marcas dos 17 maiores clubes de futebol do Brasil. BDO RCS Brasil, edição de 2012, Recuperado em 05 de dezembro de 2012, de <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> .
- Damo, A. S. (2005) Do Dom à profissão. Uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França. Tese de Doutorado. Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Davis, S.; Halligan, C. (2002). Extending your brand by optimizing your customer relationship, *Journal of Consumer Marketing*, 19 (1) 7 – 11.
- Drucker, P. F. (2002). Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. Malferrari, São Paulo: Pioneira.
- Duarte, N. (2002, junho). Who is Vygotsky: epistemological issues and implications for the debates. In: Congress of The International Society For Cultural Research And Activity Theory, 5, Amsterdam, Holanda.
- Exame.com. (2012, janeiro) Brasil entra no G6 dos negócios do futebol. Recuperado em 05 de dezembro, 2012, de <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/brasil-entra-no-g6-dos-negocios-do-futebol>.
- Franco Junior,, H. (2007). A dança dos deuses: futebol, cultura e sociedade. São Paulo: Companhia das Letras.
- Kapferer, J. N. (1994). *Strategic brand management*. 2nd ed. New York: Free Press.
- Keller, K. L. (2003). Understanding Brands, Branding, and Brand Equity, *Interactive Marketing*, 5 (1), 7-20.
- Knox, S. & Walker, D. (2001). Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Management*, 9 (1), 111-128.



- Kotler, P. (1995). *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4a. Ed. São Paulo: Atlas.
- Kuper, S.& Szymanski, S. (2010). *Soccernomics: Por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia e até mesmo o Iraque podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo*. Rio de Janeiro: Tinta Negra Bazar Editorial.
- Leoncini, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, SP.
- Lüdke, M.& André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mattar, M. FL. (2007). *Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo: análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Mayer, M. M. (2010). *Futebol: O Negócio por trás do jogo. Estudo de Caso do São Paulo Futebol Clube*. Dissertação de Mestrado. FGV. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel (2000). *Safari de estratégia. um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Paiva Jr, F. G.& Cordeiro, A. T. (2002). *Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira*. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2002, Salvador-BA. Anais. Salvador: 2002. 1 CD-ROM.
- Randazzo, S. (1993). *A criação de mitos na publicidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Rein, I.; Kotler, P.& Shields, B. (2008) *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre: Bookman.
- Salles, J. G. C. (2004). *Entre a paixão e o interesse: o amadorismo e o profissionalismo no futebol brasileiro*. Tese de Doutorado. Universidade Gama Filho,



Sanchez, A. & Oller, Tadeo Sanchez. O mais louco do bando. São Paulo, G7 Books, 2012.

Sanders, P. (1992). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. The Academy of Management Review, (1982), 7, pp. 353-360.

Santos, L. M. V. V. (2002). A evolução da gestão no futebol brasileiro. Dissertação de Mestrado. FGV/EAE. São Paulo, 2002.

Santos, F. de A. (2011). A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégia de negócio. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul, UFRGS.

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.& Cook, S. W. (1967). Planejamento de pesquisa, in Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, Ed. Herder e Ed. da Universidade de São Paulo.

Soares, M. L. (2007). A miopia do marketing esportivo no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo (FEA).

Trivinhos. A. N. S. (1990). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Wilches, L.(2012). Cantos da Vitória: As músicas que transformam o futebol em espetáculo. Disponível em http://www2.metodista.br/unesco/1_Ecom%202012/GT5/14.

Woodside, A. G.& WILSON, E. J. Effects of consumer awareness of advertising on preference. Journal of Advertising Research, 25 (1), 41-48.



Mercado de Bens Simbólicos do Futebol: A Estratégia Empreendedora da
Gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista

Data do recebimento do artigo: 13/02/2013

Data do aceite de publicação: 06/04/2013