

Branding no Futebol: A Valorização da Marca Clube Atlético Mineiro

Branding in Football: The Brand Valuation Club Atlético Mineiro

Janice Alves Maia¹

Jefferson Henrique Leite do Amaral²

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar quais fatores foram determinantes para o fortalecimento da marca Clube Atlético Mineiro. Para isso foi preciso identificar quais estratégias de *branding*³ o Clube Atlético Mineiro utilizou e identificar também quais foram os resultados que a valorização da marca gerou para o time. Na metodologia empreendeu-se o método de estudo de caso que é apropriado para levantamentos qualitativos. Este levantamento foi feito por intermédio de entrevista em profundidade, realizada com o diretor de comunicação do clube e pesquisa com torcedores, aplicada via internet. Percebe-se que em acordo com o levantamento bibliográfico e tudo que foi atestado nas análises conseguimos atender aos objetivos da pesquisa ao identificarmos quais fatores que levaram a valorização da marca.

Palavras-chave: *Branding*. Futebol. Clube Atlético Mineiro. Marketing. Marca.

SUMMARY

The objective of this research is to investigate which factors were instrumental in strengthening the brand Clube Atlético Mineiro from 2009 to 2015. For this it was necessary to identify which branding strategies Clube Atlético Mineiro used and to identify what were the results that brand value generated for the team. The methodology undertook the case study method, which is suitable for qualitative surveys. This survey was conducted through in-depth interviews conducted with the communication director and research with fans, applied via internet. It is noticed that in accordance with the literature and everything was attested in the analysis can serve the research objectives to identify which factors leading brand value.

Keywords: *Branding*. Football. Clube Atlético Mineiro. Marketing. Brand.

¹ Graduanda do Curso Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda – Faculdade Promove/MG – jani.am@hotmail.com

² Graduando do Curso Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda – Faculdade Promove/MG – jeffersonhlamaral@gmail.com

³ *Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas.

1 INTRODUÇÃO

No futebol, assim como em outros segmentos, uma marca forte proporciona ganhos. Durante muito tempo as principais fontes de renda dos clubes brasileiros costumavam ser geradas por meio da bilheteria dos jogos e da venda de seus jogadores. Entretanto, nos últimos anos, os clubes começaram a buscar novas fontes de receita, utilizando, principalmente, as ferramentas de marketing esportivo e de *branding* para tal fim.

Teitelbaum (1997) defende que o marketing esportivo é:

[...] como as empresas distinguem-se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades (...), e isto funciona devido à nossa intensa afeição emocional por equipes e atletas. Em outras palavras, trata-se de uma união de interesses, pois, atuando sobre o lado emocional dos consumidores, ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao público (TEITELBAUM, 1997,p.153).

Nesse sentido, cada vez mais o esporte vem sendo utilizado para lançar novos produtos e aumentar a empatia do consumidor em relação a uma marca. Gregório (2008) indica que, o marketing esportivo é uma ferramenta utilizada para comunicar-se com clientes, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como forma de contato com o público alvo e, portanto, ligado diretamente à emoção e à paixão.

Para atingir o objetivo principal deste trabalho é preciso também contextualizar o conceito de *branding* para compreendê-lo como ferramenta de gestão da marca. Segundo Martins, J. (2006), *branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas.

Nesse sentido, o presente estudo busca entender a aplicação das ferramentas de *branding* no cenário do marketing esportivo para gerenciar a valorização da marca Clube Atlético Mineiro no mercado. O clube enfrentou uma crise de imagem em 2005 devido ao seu rebaixamento para segunda divisão do Campeonato Brasileiro, após o empate com o Vasco, causando um impacto negativo na marca. Por essa razão, foi necessária uma reestruturação para restabelecer uma imagem positiva. Desde então, o clube voltou a figurar entre os grandes times do

Brasil e se posicionou entre os melhores times mundiais, de acordo com a Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol – *IFFHS* (2014).

Na metodologia, empreendeu-se o método de estudo de caso, que é apropriado para levantamentos qualitativos. Por intermédio de entrevista em profundidade, realizada com o diretor de comunicação do clube e pesquisa com os torcedores, aplicada via internet, coletou-se dados importantes para este trabalho. Com isso pretendeu-se averiguar todo o processo de melhoria e valorização da marca, situação que se enquadra nos conceitos de *branding* e marketing esportivo, levantados e estudados nesta pesquisa científica.

Considera-se que a realização desta pesquisa é de suma importância, por se tratar de um projeto onde os acadêmicos poderão contribuir com o campo da comunicação, tendo em vista que são limitadas as referências de pesquisa realizadas com times de futebol nesse aspecto.

Outro ponto importante que completa a justificativa desta pesquisa é entender como um bom gerenciamento de marca, alinhado aos valores e atitudes que o clube quer transmitir ao seu torcedor e ao mercado em geral, são positivos ao tratarmos do valor da marca.

Por todo exposto, faz-se importante identificar, quais fatores foram importantes para a valorização da marca Clube Atlético Mineiro, como analisar quais as ferramentas de *branding* foram utilizadas nesse processo para aumentar as vantagens competitivas da marca no mercado e, quais benefícios geraram para o clube e seus torcedores.

1.1 Revisão de Literatura

Para o devido aprofundamento científico do trabalho realizado tornou-se importante investigar alguns pilares essenciais para reforçar teoricamente a pesquisa, sendo marketing esportivo, *branding* e a história do Clube Atlético Mineiro.

1.1.1 Marketing Esportivo

Para Bertoldo (2000), marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de esportes, seja pela promoção de eventos esportivos ou através do patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Segundo Gregório (2008) o marketing esportivo é também uma ferramenta utilizada para comunicar-se com clientes, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como meio de contato com o público alvo e, portanto, ligado diretamente a sentimentos.

Na visão de Melo Neto (2013), com as mudanças radicais no comportamento dos consumidores esportivos, o marketing esportivo sofreu uma grande mudança em sua forma de concepção:

[...] Anteriormente, o marketing esportivo era centrado na venda de materiais esportivos e de ingressos para os eventos, nas campanhas de sócios e na venda de direitos e propriedades para as empresas – espaços de visibilidade nas camisas dos atletas, placas de publicidade nos estádios e ginásios. Hoje, ampliou seu escopo de atuação com a oferta de eventos diversos – não apenas os esportivos -, novos direitos e propriedades – direitos de imagem e de exposição e uso de marcas esportivas, direitos de venda e de negócios de venda de materiais esportivos, direitos de usos promocionais. Mas é na grandiosa e na espetacularização dos eventos esportivos que o marketing esportivo assumiu sua nova condição (MELO NETO, 2013, p. 19).

Bertoldo (2004) discorre que os objetivos do marketing esportivo visam aumentar o reconhecimento público, estabelecer identificação com segmentos específicos no mercado, reforçar a imagem da marca, combater as ações da concorrência, envolver a marca com a comunidade e conferir credibilidade ao produto com associação à qualidade e sentimentos, assim como também defende o autor Melo Neto (2013).

Segundo Teitelbaum (1997), para se aplicar o marketing esportivo, normalmente, é necessário que ocorra uma troca envolvendo três partes interessadas, sendo elas: o investidor/patrocinador que produz os artigos esportivos ou fornecem bens e serviços relacionados. O esporte e seus atores que são aqueles cuja atividade central é gerar produtos esportivos (times, associações, federações e os próprios atletas) e o consumidor do esporte, que são os torcedores. Cada uma das partes fornece algo para efetivação do processo e recebe também um retorno de igual valia.

De acordo com Melo Neto (2013), o marketing esportivo além de melhorar a imagem e a comunicação, reforça a identidade da marca, cria novos conceitos e posicionamentos, contribui para reforçar a marca e reposicionar produtos, além de descobrir e atingir novos segmentos de mercado.

Quando se fala em marketing no futebol, fatores como: sentimentos, valores, qualidade, e a lei da oferta e da procura também influenciam diretamente no preço. Por exemplo, os valores de patrocínio negociados por um time que está regularmente disputando títulos importantes é certamente maior que os negociados com times de desempenho inferior, ou seja, é uma razão direta de causa e efeito: quando o time tem um bom desempenho nos gramados existe o aumento da compra de produtos e potencializa a venda de ingressos.

Pode-se dizer que no futebol um gol marcado tem talvez a mesma importância que uma campanha eficiente, pois traz uma vantagem em cima da concorrência. Por isso os clubes de futebol trabalham com estratégias dentro e fora de campo para agregar mais valores à marca. Os autores Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam ainda que, ações de marketing esportivo podem oferecer aos consumidores (torcedores) uma experiência especial, sendo capazes assim de não ficarem na dependência apenas das vitórias e derrotas do clube para a condução de seu negócio.

1.1.2 Branding

O conceito *branding* abrange o conjunto de ações ligadas à administração de marcas. Nesse sentido Martins, J. (2006) afirma que:

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além de sua natureza econômica, passando a ser parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo. (MARTINS, J. 2006, p.8)

Branding é um processo contínuo de transformação de marca que envolve toda a empresa: infraestrutura, recursos humanos, serviços, operações, marketing, comunicação e até oportunidades de extensão de mercado.

A Associação Brasileira de Anunciantes (2014) conceitua *branding* como:

O conjunto de atividades de investigação, estratégia, criação, design e gestão de marca para coordenar suas expressões, otimizar suas relações com as partes interessadas (stakeholders), visando aumentar sua eficácia e seus valores, econômico e simbólico. O *branding* inclui as seguintes atividades: a) estratégia de marcas; b) pesquisas e auditorias de marcas; c) identidade verbal (criação e definição de nomes e sistemas de nomenclatura); d) design da identidade visual e ambiental; e) comunicação

da marca; f) gestão da marca; g) valoração da marca (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES, 2014, p.22).

Segundo Lindstrom (2007, p.112) *branding* é “a criação de laços emocionais entre marca e o consumidor, [...] as emoções se baseiam na informação captada por nossos sentidos”. O processo de *branding* visa ao estreitamento do relacionamento entre marca e cliente, na maioria das vezes, estabelecido a partir da conexão de laços emocionais.

Para entender melhor o conceito de *branding*, é preciso compreender como se dá o processo de construção de uma marca. Martins, J. (2006, p.8) conceitua marca da seguinte maneira: “É a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valores”.

De acordo com Olins (2008), para gerenciar e construir o *branding* de uma empresa, seu planejamento deve passar por oito etapas estratégicas:

- a) Análise do produto ou serviço, qual o ambiente que se vende, o modo como a comunicação é feita aos consumidores e o comportamento dos gestores da marca;
- b) Qualidade do produto ou serviço: a divulgação do serviço/produto deve especificar sua qualidade;
- c) O que está dentro e o que está fora: talvez essa seja a premissa do *branding*, a marca tem duas funções primordiais, convencer quem está fora a comprar e persuadir quem faz parte dela a crer nos seus valores;
- d) Diferencial: se a marca tiver sucesso em realizar uma releitura a algo comum ou transformar um simples objeto em desejo de consumo. A marca possui um diferencial e uma identidade própria, com isso ela gera laços mais fortes com seus consumidores;
- e) Sair do óbvio ou romper com o padrão: para se destacar no mercado às vezes é necessário anunciar algo revolucionário e novo;
- f) Pesquisar para reduzir o risco: analisar o mercado e o público, seu segmento e as tendências, além de outros dados úteis. Servem como ferramentas para diminuir os riscos e ser mais assertivo nas ações do planejamento de comunicação e marketing;
- g) Promoção: de nada adianta pesquisar, planejar e desenvolver produtos ou marcas se eles não forem divulgados ao seu público de interesse.

h) Coerência e Clareza: a marca deve externar e reforçar a confiança deve manter uma unidade consistente de acordo com os valores da marca.

Melo Neto (2013) defende que as marcas esportivas se distinguem das demais marcas por carregarem uma carga emotiva intensa, por trabalharem com a paixão do torcedor, e também pela força de seu desempenho no passado, de glórias e conquistas no presente e de grandes expectativas de grandes vitórias no futuro. Nesse aspecto as marcas esportivas são plataformas de relacionamento emocional e de experiências incomuns. Seu apelo está sempre relacionado à participação e adesão dos seus consumidores.

As marcas esportivas vinculam-se a momentos de grande envolvimento dos torcedores, antes, durante e após a realização de eventos esportivos. Elas ganham projeção e aumentam seu potencial de vendas, envolvimento e adesão. Vendem-se mais camisas dos clubes, são consumidos mais produtos da marca esportiva e as vendas de cotas para sócios torcedores e assim as campanhas promocionais em torno dessas marcas crescem em volume.

Ainda, de acordo com Melo Neto (2013) além das estratégias já citadas, existe outro poderoso instrumento de comunicação da marca esportiva com os seus torcedores, os astros do esporte:

Os atletas de renome atraem a admiração e a simpatia dos torcedores e praticantes da modalidade esportiva. De seu desempenho e aparições na mídia surgem os melhores momentos do esporte. Portanto, associá-los à marca esportiva é uma estratégia de fortalecimento, exposição e de aproximação e busca de identidade da marca com os seus seguidores, pois esses atletas representam o que há de melhor no composto estelar na modalidade esportiva (MELO NETO, 2013, p.209).

Mas, além dos atletas, existem outros atrativos: os técnicos famosos, os estádios, os centros de treinamento, a sala de troféus, a história, as ligas e demais entidades esportivas, os eventos, as torcidas e os produtos derivados da marca. Transformados em estrelas da marca esportiva, esses ativos tornam-se produtos de comunicação e marketing, ganham novos atributos e significados, se potencializam como atrações na mídia e caem nas graças dos torcedores.

1.1.3 Histórico do Clube Atlético Mineiro

De acordo com informações coletadas no site do clube⁴, em 29 de março de 1908, nasceu em Belo Horizonte a marca Atlético Mineiro Futebol Clube. O clube surgiu por meio de uma reunião de um grupo de estudante no coreto do Parque Municipal Américo Renné Giannetti, em Belo Horizonte, Minas Gerais, onde ficou marcado o início de sua história.

O time tem como cores tradicionais o preto e o branco e o seu símbolo mais popular é o Galo, mascote oficial desde 1930. O Galo também foi incorporado como um dos nomes do time. No ano de 1912, o time passou a se chamar Clube Atlético Mineiro.

Ainda de acordo com o histórico do clube disponível no site, em 1971, o Atlético Mineiro foi campeão do primeiro campeonato brasileiro de futebol. Na década de 1990 o Clube Atlético Mineiro conquistou por duas vezes a Copa Conmebol⁵, em 1992 e 1997.

De acordo com o site do time, o Centro de Treinamento do Clube Atlético Mineiro teve sua história iniciada em 29 de dezembro de 1980 com a compra de uma área de 64.320 m² localizada em Vespasiano, Minas Gerais. Quatro anos depois, em 12 de dezembro de 1984, foi adquirida uma nova área anexa, somando uma área total de 100.320 m². Atualmente, o local possui quatro campos de tamanho oficial, hotel para concentração, departamento médico, cozinha industrial, e com diversas comodidades, uma verdadeira cidade a disposição dos atletas.

O ano de 2005 começou com a eliminação no Campeonato Mineiro para o rival Cruzeiro na semifinal. E terminou com um dos momentos mais triste da história do Clube Atlético Mineiro, o rebaixamento à Série B do Campeonato Brasileiro. Entretanto, a força da torcida motivou o time e contribui para que o clube fosse campeão Brasileiro da Série B em 2006, e voltasse a disputar a Série A do Campeonato em 2007.

⁴ WWW.ATLETICO.COM.BR. Mais sobre a História do Galo – RECONHECIDO COMO UM CLUBE DE MASSA, O ATLÉTICO POSSUI UMA DAS HISTÓRIAS MAIS RICAS DO FUTEBOL BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.atletico.com.br/clube-atletico-mineiro/historia/mais-sobre-galo/>>. Acesso em: 12 out. 2015.

⁵ A Copa Conmebol ou Taça Conmebol foi uma importante competição sul-americana oficial de futebol, organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol e disputada de 1992 a 1999. A competição é uma das precursoras da atual Copa Sul-Americana.

Em 2008 o ex-presidente Alexandre Kalil foi eleito para administrar o clube. O principal desafio da sua nova administração era contornar os problemas financeiros que rondavam o Clube Atlético Mineiro. A dívida do clube ultrapassava os R\$ 200 milhões e o déficit mensal era de R\$ 2 milhões. Outro problema que deveria ser contornado era a crise de imagem que o clube passava naquele momento.

Segundo entrevista concedida ao site Máquina do Esporte, em 25 de novembro de 2008, o ex-presidente do Clube Atlético Mineiro, Alexandre Kalil, tomou como uma de suas primeiras ações no clube a extinção do departamento de marketing. De acordo com Kalil o clube sofria uma grave situação financeira deixada pelas gestões anteriores, e na sua visão cortar o departamento de marketing seria uma economia considerável. Com isso, o próprio Alexandre Kalil assumiu toda a estrutura de marketing do time, ficando ele responsável por patrocínios, campanhas e vendas de produtos (BERTOZZI, 2008).

Um dos fatores importantes foram os investimentos no Centro de Treinamento. De acordo com a emissora europeia de televisão Eurosport⁶, o Centro de Treinamento do Clube Atlético está entre os cinco melhores do mundo, e segundo um estudo realizado pelo Canal SporTV, em parceria com a Universidade Federal de Viçosa (UFV)⁷, em maio de 2010, o centro de treinamento do clube foi eleito o melhor do Brasil. Em 2010, para melhorar a estrutura do centro de treinamento foi inaugurado um avançado centro de fisiologia com equipamentos de última geração.

Outro fator importante foi a contratação do jogador conhecido internacionalmente, Ronaldinho Gaúcho, famoso por suas atuações no Futbol Club Barcelona e na seleção brasileira. Segundo matéria divulgada no site Globo Esporte, no dia 30 de julho de 2014, a vinda do jogador para o Clube Atlético Mineiro foi como um casamento perfeito. Pois, o Clube Atlético Mineiro ajudou a reconstruir a imagem que estava fragmentada do jogador Ronaldinho Gaúcho, e o Clube Atlético Mineiro se beneficiou com a popularidade internacional do jogador, podendo aproveitar dessa fama para melhorar sua imagem, aumentar vendas e motivar os jogadores e torcedores do time.

⁶ www.atletico.com.br. UMA VERDADEIRA CIDADE. Disponível em: <<http://www.atletico.com.br/futebol/cidade-galo/>>. Acesso em: 12 out. 2015.

⁷ www.atletico.com.br. MELHOR CT DO BRASIL, CIDADE DO GALO CONTINUA SE MODERNIZANDO. Disponível em: <<http://www.atletico.com.br/melhor-ct-do-brasil-cidade-do-galo-continua-se-modernizando/>>. Acesso em: 12 out. 2015.

Em 2013, no dia 24 de julho, o Clube Atlético Mineiro venceu pela primeira vez a Copa Libertadores da América. Uma das mais importantes conquistas da história do clube por se tratar de um campeonato internacional, título inédito na história do time. Com essa conquista o clube embolsou 14 milhões de reais como prêmio destinado ao vencedor e pôde também disputar o Mundial da FIFA, em Marrocos.

Foi também em 2013 que a *IFFHS* (Federação Internacional de História e Estatística) divulgou a lista com o ranking mundial dos melhores times do ano. O Clube Atlético Mineiro apareceu em 8º lugar deixando para trás todos os outros times brasileiros.

De acordo com o site Placar da Editora Abril, o ex-presidente Alexandre Kalil conseguiu aumentar o faturamento anual do clube de 58 milhões em 2008 para 163 milhões em 2012. Entretanto a dívida do clube que tinha o valor de 265 milhões em 2008 passou a ser de 415 milhões em 2012 (PIRES, 2013).

Conforme pesquisas divulgadas anualmente pela empresa BDO⁸, quinta maior rede de contabilidade no mundo, a marca Clube Atlético Mineiro que em 2010 tinha o valor de R\$93,801 milhões, teve um crescimento de 63% em 2012 passando a valer R\$162,963 milhões. Atualmente (2015) a marca está avaliada em R\$394,8 milhões.

No ano seguinte, em Julho de 2014, o Clube Atlético Mineiro conquistou mais um título inédito em sua história, a *Recopa*⁹, vencendo a equipe Argentina, Lanús. Desde então o time manteve um desempenho satisfatório. Em novembro de 2014 o Atlético conquistou a Copa do Brasil, vencendo o seu maior rival, o Cruzeiro.

Acerca da gestão do novo presidente, Daniel Nepomuceno, que assumiu o time em 2014, o clube passou a adotar novas ações de marketing. Na madrugada do dia 21 de julho de 2015, o clube realizou uma ação de marketing no Aeroporto Internacional de Confins, que consistia em instalar painéis com imagens dos jogadores do time nas pontes que ligam a sala de embarque às aeronaves. Nesses painéis estava escrito a frase: “Bem-vindo à cidade do Galo” e logo abaixo a frase: “O melhor CT do Brasil”. Com isso o clube pretendia valorizar a estrutura do seu

⁸ BDO BRAZIL. Valor das marcas dos clubes brasileiros. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br>>. Acesso em: 13 set. 2015.

⁹ A Recopa Sul-Americana é uma competição oficial organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) disputada entre o campeão da Libertadores e o campeão da Copa Sul-Americana.

Centro de Treinamento que, conforme já levantado nesta pesquisa, é considerado o melhor do Brasil e um dos melhores do mundo (MADUREIRA, 2015).

De acordo com reportagem do site UOL, publicada em 24 de março de 2015, o Clube Atlético Mineiro conseguiu aumentar consideravelmente seu número de sócios torcedores. Com isso o time mineiro, se posicionou como o quarto colocado no ranking de novos sócio torcedores de 2015, atrás apenas de Palmeiras, Corinthians e São Paulo. E, adquiriu 5.092 novos sócios, o que fez o clube mineiro ultrapassar a marca de 40.000 sócios torcedores (MARTINS, V., 2015).

2 DESENVOLVIMENTO

Para complementar os levantamentos bibliográficos, aqui empreendidos, foram definidos procedimentos metodológicos qualitativos por meio de um estudo de caso, para que se possa pesquisar e identificar quais fatores foram determinantes para o fortalecimento da marca Clube Atlético Mineiro.

2.1 Material e Métodos

Segundo Creswell (1997, p.61), o estudo de caso é a “exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto”.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a melhor estratégia de pesquisa quando se quer responder questões “como” e “porque” sobre um assunto específico a partir de pesquisas qualitativas. Nesse sentido, a pesquisa terá um caráter exploratório, onde será feito um levantamento bibliográfico, que será complementado com outros procedimentos de pesquisa.

Como complementaridade será aplicada entrevista em profundidade no departamento de comunicação do clube. Essas entrevistas oferecerão dados para comparar evidências coletadas com outras fontes, a fim de ampliar a confiabilidade do estudo, além de oferecer diferentes olhares sobre o objeto da pesquisa.

Além disso, estima-se a aplicação de questionários online aos torcedores por intermédio do *Google Docs*¹⁰, com a finalidade de levantar a opinião do público alvo sobre o objeto de estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados foram analisados de modo a identificar quais fatores foram determinantes para o fortalecimento da marca Clube Atlético Mineiro.

Para tanto, foi realizada uma entrevista em profundidade com o diretor de comunicação do clube, Domênico Bhering Almeida. A entrevista durou cerca de 20 minutos e aconteceu no Centro de Treinamento do Clube Atlético Mineiro, na tarde do dia 18 de setembro de 2015. O diretor do clube respondeu as perguntas em um ambiente aberto, próximo ao campo, onde acontecia o treino do time. Participaram da entrevista apenas os pesquisadores deste trabalho e o entrevistado Domênico Bhering Almeida.

Para coletar a opinião dos torcedores aplicou-se uma pesquisa através do Google Docs. O formulário online ficou disponível entre os dias 28/10/2015 a 04/11/2015 e foi divulgado em redes sociais. Por meio da pesquisa foram alcançados 1.540 torcedores que responderam as perguntas disponibilizadas de acordo com sua opinião. Considera-se que essa amostragem é satisfatória, pois considerando uma população de +1.000.000, temos um resultado de 3% de margem de erro e uma confiabilidade de 98%.

3.1 Estrutura Técnica Administrativa

Martins, J. (2006) afirma que *branding* é um conjunto de ações ligadas à administração de uma marca. Nesse sentido, as ações de infraestrutura e de recursos humanos são peças fundamentais para um bom processo de *branding*.

Conforme os dados levantados pela pesquisa, o primeiro fator que contribuiu para a valorização da marca Clube Atlético Mineiro foi o investimento na infraestrutura do centro de treinamento do time. O clube possui um moderno Centro de Treinamento, considerado o melhor do Brasil e um dos melhores do mundo.

¹⁰*Google Docs* é um serviço que permite criar, editar e compartilhar documentos de texto. Com o *Google Docs* você pode criar seu próprio questionário online e obter os resultados já tabulados.

Na visão do diretor de comunicação do clube, Domênico Bhering, ter um Centro de Treinamento com tamanha estrutura, eleva a imagem da marca a um nível internacional. Tal afirmação vai de acordo com a opinião dos torcedores, onde 67,3% dos respondentes apontaram este fator como um dos responsáveis pela valorização da marca.

Ao se visitar a empresa, e entrevistar um de seus diretores observou-se, que o processo de reconstrução da marca demanda um investimento generalizado. Para que isso se reflita em conquistas é necessário que o clube invista de uma maneira mais ampla em infraestrutura para obter resultados nas conquistas.

As ações de recursos humanos também são peças fundamentais em um conjunto de ações de *branding*. De acordo com 71,3% dos torcedores respondentes, a contratação do jogador Ronaldinho Gaúcho foi também um fator determinante para a valorização da marca Clube Atlético Mineiro. Em 2012, o jogador internacionalmente conhecido começou a integrar o elenco do time.

De acordo com Domênico Bhering Almeida, Diretor de Comunicação do Clube Atlético Mineiro:

O Ronaldo veio para o Galo em um momento muito propício, foi um casamento perfeito, pois, o Galo o ajudou e ele ajudou o Galo, a vinda de um jogador como ele acaba trazendo prestígio internacional para o time, principalmente quando disputamos uma libertadores com título. Aonde chegávamos para disputar jogos fora do Brasil o assédio era sempre muito grande com o time principalmente pelo fato do Ronaldinho Gaúcho estar ali (ALMEIDA, 2015, p. 1).

A afirmação de Domênico ressalta o levantamento de Melo Neto (2013) onde afirma que os atletas de renome atraem a simpatia e admiração dos torcedores. Portanto, associar a marca de um clube com a de um astro do esporte é uma estratégia de fortalecimento da marca eficiente.

Apesar da vinda de Ronaldinho ter se tornado uma boa estratégia de marketing, o Diretor de Comunicação do clube afirmou que o objetivo principal da contratação do jogador foi sua habilidade em jogar futebol. Ronaldinho é conhecido por suas muitas atuações em Copas do Mundo. Por essa razão o ex-presidente do Clube Atlético Mineiro, Alexandre Kalil, investiu em recursos humanos e trouxe o jogador para o clube. Segundo o diretor, todo o marketing decorrente da contratação foi consequência.

Sobre a contratação de Ronaldinho Gaúcho, o Diretor de Comunicação do Clube, comenta também:

A marca do Ronaldinho vai ficar eternamente ligada à marca do Atlético. O Ronaldinho voltou para o Brasil e foi jogar no Flamengo e a experiência não foi boa. Ele veio para o Atlético e eu me lembro de que tinha uma pesquisa feita por um site que dava 71% de rejeição a vinda dele, foi uma tacada ousada do ex-presidente Kalil, e que deu certo. Poderia ter dado errado? Poderia, mas deu certo (ALMEIDA, 2015, p. 1).

Ainda de acordo com 41,1% torcedores, a qualidade do elenco, em geral, também contribui para a valorização da marca.

Apesar do Clube Atlético Mineiro não possuir um departamento específico de marketing, desde a gestão do ex-presidente Alexandre Kalil, percebe-se que a boa administração do clube foi fundamental para o crescimento da marca nos últimos anos.

De acordo com Olins (2005) uma das premissas do *branding* é a função de convencer quem está fora a comprar e persuadir quem faz parte dela a crer nos seus valores. Dentro dessa ideia, Domênico Bhering Almeida afirma que:

Tudo que a gente entende ser positivo na comunicação tentamos maximizar, tentamos transformar qualquer notícia positiva em uma notícia altamente positiva. E tudo que é negativo a gente tenta trabalhar em uma forma interna de minimizar qualquer notícia negativa dentro da instituição. Ou seja, este é o nosso papel, o que é bom a gente tenta aumentar e o que é ruim a gente tenta diminuir. O que temos que fazer é entender o porquê de tal coisa ruim e tentar trabalhar para que isso se torne uma coisa bacana, uma coisa positiva (ALMEIDA, 2015, p. 1).

3.2 Conquistas do Clube

A conquista da Copa Libertadores da América em 2013 foi apontada por 77,5% dos torcedores como o fator principal para o fortalecimento da marca Clube Atlético Mineiro. Já o Diretor de Comunicação do clube não vê essa conquista como o principal fator, porém ele também coloca este fato com um dos principais para a valorização:

Outro fator importante quando falamos de valorização da marca são as conquistas. Um time de futebol precisa de conquistas para se valorizar e o galo tem mantido uma boa série de conquistas: A conquista da Libertadores em 2013, conquista da Copa do Brasil em 2014, ganhamos três dos quatro últimos campeonatos estaduais que disputamos, e o fato de estarmos participando de 5 libertadores consecutivas, todas essas conquistas são fundamentais para essa valorização da marca (ALMEIDA, 2015, p. 1).

Na visão dos torcedores as conquistas do clube nos últimos anos são fundamentais para que ocorra a valorização da marca. Além da conquista da Copa

Libertadores em 2013, conquistar a Recopa e a Copa do Brasil em 2014 também contribui para que o clube continue mantendo uma boa imagem. Em acordo com o que defende os torcedores, Domênico Bhering Almeida afirma que:

Quando um time disputa uma libertadores, e não disputa uma seguinte você mostra o clube internacionalmente e depois você deixa de mostrar, com isso você pode acabar em um esquecimento. Agora, quando você vai a libertadores de 2013, vai à de 2014, na de 2015, tem a possibilidade de ir à de 2016, é vice-líder do Campeonato Brasileiro de 2015, foi vice-campeão em 2012, ganhou uma copa do Brasil e uma Recopa, com isso você mantém o clube em alta [...]. O Atlético vem fazendo tudo que ele pode para se estabelecer neste patamar primeiro do futebol nacional e internacional (ALMEIDA, 2015, p. 1).

No futebol as conexões emocionais entre torcedor e marca são muito intensas. Quanto mais positivas forem as experiências vividas pelos torcedores com as vitórias e conquistas de títulos, mais o clube se beneficia em gerar emoção no torcedor e, conseqüentemente, aumenta a lei de oferta e procura pela marca. Domênico Bhering Almeida diz que:

O torcedor é movido por paixão, e o torcedor do Atlético é movido por essa passionalidade. Quanto mais coisas você coloca pra ele com o time vivendo um bom momento mais ele compra, ele compra movido pela paixão, então a gente tenta fazer com que essas ações, que trazem um retorno comercial e institucional, sejam sempre colocadas em evidência. E aquilo que a gente vê que não teve um resultado esperado, a gente traz pra dentro, repensa e coloca de novo melhorado pro nosso torcedor (ALMEIDA, 2015, p. 1).

3.3 A Força da Torcida

Apesar dos torcedores atribuírem a valorização da marca, principalmente, à conquista da Libertadores, o Diretor de Comunicação do clube, Domênico Bhering Almeida, atribui esse importante fator à torcida. Segundo ele:

O torcedor é o nosso principal fator de crescimento da marca. Se o torcedor estiver junto com o time ele traz a marca junto, se ele estiver contra pelo fato do time estar mal nas competições é sempre mais complicado ter o apoio do torcedor (ALMEIDA, 2015, p. 3).

Na visão de 70% dos torcedores, a força da torcida também foi um fator determinante para que a marca fosse valorizada. Melo Neto (2013) defende que, uma marca esportiva se distingue das outras por trabalharem com a paixão do torcedor. Nesse sentido, a marca Clube Atlético Mineiro tem atraído um número de

torcedores cada vez maior por meio de campanhas e benefícios aliados aos valores do clube.

Sob a gestão do novo presidente, Daniel Nepomuceno, o clube tem investido em novas ações de marketing. Em julho de 2015, o clube iniciou uma ação de marketing no Aeroporto Internacional de Confins, em Belo Horizonte. O intuito da ação era valorizar a estrutura do seu Centro de Treinamento, no qual foi levantado anteriormente como fator importante para a valorização da marca. Outro objetivo da ação era atrair novos sócio-torcedores para o clube. Sobre essa ação, o Diretor de Comunicação do clube afirma que:

Recentemente lançamos uma ação de marketing no aeroporto de Confins, colocamos nas pontes de embarque e desembarque do aeroporto imagens dos jogadores com a frase “Bem-vindo à Cidade do Galo”, então todo mundo que chegava ao aeroporto via essa mídia. Ou seja, se analisarmos uma promoção deste tamanho você percebe que mesmo não tendo um departamento de marketing nós planejamos bem nossas ações (ALMEIDA, 2015, p. 3).

Ao analisarmos os números referentes aos sócios-torcedores do clube percebeu-se que, dentre os respondentes da pesquisa 50,1% eram sócios do clube. Dentre eles, 65,1% dos torcedores aderiram ao programa de sócios no período de 2012 a 2013, mesmo período em que o jogador Ronaldinho Gaúcho foi contratado para atuar pelo time e também o mesmo período em que o clube conquistou a Copa Libertadores.

Esses dados ratificam a opinião dos torcedores, onde afirmam que esses foram os dois principais fatores para a valorização da marca Clube Atlético Mineiro. Sobre o advento de novos sócio-torcedores, Domênico Bhering Almeida, afirma:

Sem dúvidas este processo de valorização atraiu muitos novos sócios torcedores para o clube. Obviamente que quanto mais torcedores se tornarem sócios o clube ganha muito com isso, não só em visibilidade, mas também em termos financeiros. Mas, o Atlético antes de pensar único e exclusivamente na parte financeira, ele pensa no bem estar dos seus sócios. Tem falhas? Sim, como todos os projetos de sócios. Só que a gente tem uma coisa, que são as vantagens que oferecemos para o torcedor. (ALMEIDA, 2015, p. 3).

Ainda, de acordo com os torcedores que são sócios do clube, o que mais motivaram eles a aderirem ao programa foram, primeiramente, os benefícios oferecidos e em segundo lugar as conquistas do time, conforme mostra a tabela 1:

Tabela 1 - Motivos de adesão de novos membros*

Conquistas do time	420	52.4%
Benefícios oferecidos	463	57.7%
Apenas por ajudar o time	340	42.4%
Outros	43	5.4%

Fonte – Elaborada pelos autores, 2015

**Respostas múltiplas*

3.4 A Valorização da Marca

Ao longo de toda a pesquisa, seja na entrevista, na pesquisa com torcedores ou levantamentos bibliográficos, notou-se de fato uma valorização da marca Clube Atlético Mineiro. Tal informação pode ser confirmada ao analisarmos os dados coletados nesta pesquisa juntamente aos dados coletados da empresa BDO Brazil, quinta maior rede de contabilidade do mundo, que divulga anualmente um estudo com os valores das marcas dos maiores clubes brasileiro. Os dados disponíveis mostram o crescimento da marca de 2010 até 2015, conforme tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Valorização da marca*

ANO	VALOR (milhões)	CRESCIMENTO
2010	93,801	-
2011	99,801	7%
2012	162,963	63%
2013	227,863	40%
2014	357,6	57%
2015	394,8	10% até então

Fonte – Elaborada pelos autores com dados da BDO Brazil, 2015.

**Respostas Múltiplas*

A BDO Brazil utiliza como metodologia para mensurar o valor da marca os seguintes dados: DADOS FINANCEIROS - Utilização do método de fluxo de caixa descontado, informações financeiras adicionais e diferenciais da marca de cada clube. PESQUISAS E DADOS DO TORCEDOR - Compreensão das diferentes características do torcedor de cada clube, como por exemplo: tamanho, faixa etária, nível de renda, distribuição geográfica e hábitos de consumo. MERCADO LOCAL - Uso de variadas informações econômicas e sociais sobre o mercado que atua o clube.

Para finalizar elencaram-se, por ordem de importância, os fatores apontados pelos torcedores como fundamentais para a valorização da marca Clube Atlético Mineiro, conforme mostra Tabela 3:

Tabela 3 – Fatores que contribuíram para a valorização da marca*

FATORES	TORCEDORES	PERCENTUAL
Conquista da Copa Libertadores da América em 2013	1193	77.5%
Contratação do Ronaldinho Gaúcho	1097	71.3%
Força da torcida	1077	70%
O centro de treinamento	1035	67.3%
Qualidade do elenco	633	41.1%
Conquista da Copa do Brasil 2014	520	33.8%
Conquista da Recopa em 2014	324	21.1%
Outros	81	5.3%

Fonte – Elaborada pelo autores, 2015.

*Respostas Múltiplas

De acordo com 98,7% dos torcedores, a marca Clube Atlético Mineiro continua mantendo uma boa imagem. Esse alto percentual indica que as ações de *branding* ligadas à imagem do time têm sido gerenciadas de forma satisfatória.

4 CONCLUSÃO

Percebe-se que de acordo com o levantamento bibliográfico e os procedimentos metodológicos e análises, conseguiu-se alcançar os objetivos da pesquisa ao identificar que os principais fatores que levaram à valorização da marca foram a boa estrutura técnica administrativa, as conquistas do clube e a torcida. Vale ressaltar que a conquista da Copa Libertadores da América em 2013, a contratação do jogador Ronaldinho Gaúcho e a força da torcida são os fatores que mais se destacam.

Concluiu-se, então, que o processo de *branding* no Clube Atlético Mineiro não é, ainda, um processo estruturado, mas, sim, uma consequência de ações que não precisaram ser necessariamente planejadas. A experiência da equipe de gestão aliada à capacidade de gerenciamento dos líderes e uma visão do todo, contribuíram para que vários fatores fizessem com que a marca Clube Atlético Mineiro fosse fortalecida.

Conforme levantamento bibliográfico viu-se que a valorização da imagem de uma marca demanda esforços de toda organização. Por isso, tendo em vista que

houve estruturação do Centro de Treinamento, contratação de novos jogadores, conquistas importantes, uma grande contribuição da torcida e uma boa administração, pode-se afirmar que, mesmo não havendo um processo constituído formalmente de *branding*, todas essas ações em prol da organização consequentemente fizeram com que a marca se valorizasse.

Concluiu-se, também, que o *branding* é um processo global que depende de uma visão abrangente dentro de uma empresa. Por essa razão os indivíduos envolvidos com a marca precisam estar empenhados em fortalecer os valores da empresa; este empenho se reflete na marca e, consequentemente, ela se valoriza.

Ao analisar as informações obtidas no levantamento bibliográfico junto a dados fornecidos pelo site ESPN constatou-se que tamanhos investimentos em infraestrutura, contratações, qualidade técnica e ações de marketing representaram aumento da dívida do clube (ALVES, 2015), uma vez que o *branding* pode ser um processo demorado e oneroso. Tal informação é importante, mas demanda aprofundamento científico posterior, visto que os objetivos desta pesquisa contemplavam apenas a investigação no que se refere aos elementos responsáveis pela valorização da marca.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Domênico Bhering. **Entrevista em profundidade com diretor do Clube Atlético Mineiro**. Belo Horizonte 18 set. 2015, p. 3. 1 arquivo. mp3 (20min.) Entrevista concedida à Jefferson Henrique Leite do Amaral e Janice Alves Maia..

ALVES, Marcus. **Sucesso Mineiro em Campo Aconteceu com Explosão na Dívida com Governo**. Site *ESPN*, 2015. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/noticia/494680_sucesso-mineiro-em-campo-aconteceu-com-explosao-na-divida-com-governo>. Acesso em: 13 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES – ABA. **Glossário Essencial de Branding**. 2014. Disponível em: <<http://www.aba.com.br/wp-content/uploads/content/7868949d15ee144fdf70f30c5a695e22.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

ATLETICO. **Clube Atlético Mineiro**. Site. Disponível em: <<http://www.atletico.com.br/>>. Acesso em: 12 out. 2015.

BDO BRAZIL. **Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros**. Site, 2015. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2015.

BERTOLDO, Camila Pierobom. **Marketing Esportivo: O Esporte nas Estratégias Empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000. MKT esportivo. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm>>. Acesso em: 25 set. 2015.

BERTOZZI, Priscila. **Atlético-MG "desativa" marketing**. *Máquina do Esporte*. 2008. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/atletico-mg-desativa-marketing_6919.html>. Acesso em: 12 out. 2015.

CRESWELL, John. **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE HISTÓRIA E ESTATÍSTICAS DO FUTEBOL- IFFHS. **Club World Ranking**. 2014. Disponível em: <<http://iffhs.de/club-world-ranking/>>. Acesso em: 25 set. 2015.

GLOBO ESPORTE. **Cuca revela blindagem e define R10 no Atlético-MG: "Casamento perfeito"**. Site, 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2014/07/cuca-revela-blindagem-e-define-r10-no-atletico-mg-casamento-perfeito.htm>>. Acesso em: 20 set. 2015.

GREGORIO, Douglas. **As Lições do Monge Shaolin para Transformações de Impacto, Comunicação de Impacto**. *Blog Reatorama*. 2008. Disponível em: <<http://reatorama.blogspot.com/>>. Acesso em: 14 set. 2015.

LINDSTROM, Martin. **Brand Sense: A Marca Multissensorial**. Trad. Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: Bookman, 2007. 112 p.

MADUREIRA, Thiago. **Aeroporto Internacional de Confins 'Vira' Cidade do Galo em Ação de Marketing do Atlético.** Site Superesportes, 2015. Disponível em: <http://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2015/07/21/noticia_atletico_mg,315432/aeroporto-internacional-de-confins-vira-cidade-do-galo-em-acao-de-marketing-do-atletico.shtml>. Acesso em: 20 set. 2015.

MARTINS, José Roberto. **Branding: O Manual para Você Criar, Avaliar e Gerenciar Marcas.** 1. ed. São Paulo: Global Brands, 2006. 312 p. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015. ISBN 85-86014-42-7.

MARTINS, Victor. **Ainda longe dos paulistas, Atlético-MG é o 4º clube em novos sócios no ano.** UOL Esporte, Futebol, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2015/03/24/ainda-longe-dos-paulistas-atletico-mg-e-o-4-clube-em-novos-socios-no-ano.htm>>. Acesso em: 20 set. 2015.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo: O Esporte como Ferramenta de Marketing Moderno.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

PIRES, Breiller. **O império do turco: como Alexandre Kalil levou o Atlético-MG ao topo.** Revista Placar. Site Editora Abril, 2013. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/o-imperio-do-turco-como-alexandre-kalil-levou-o-atletico-mg-ao-topo>>. Acesso em: 20 set. 2015.

OLINS, Wally. **A marca.** Verbo, 2005.

REIN, Irving; Kotler, Philip; Shields, Ben. **Marketing esportivo: A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEITELBAUM, Ilton. **O Papel do Agente de Comunicação nas Relações com o Esporte.** Revista Famecos. Porto Alegre, v.1, n. 7, p.153, 1997. ISSN 1980-3729. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/2995/2277>>. Acesso em: 14 out. 2015.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods.** (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.