

## **A CONSTRUÇÃO DA CORPORATE BRAND PELA PERSPECTIVA DAS CORPORATE STORIES: UM ESTUDO SOBRE OS TIMES BRASILEIROS DE FUTEBOL**

**EDSON ROBERTO SCHARF**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
talentto@terra.com.br

**RICHARD PERASSI LUIZ DE SOUSA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
perassi@uol.com.br

**FRANCISCO GIOVANNI DAVID VIEIRA**

Universidade Estadual de Maringá  
fgdvieira@wnet.com.br

**EDIMAR RUSSI**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
edimar.russi@gmail.com

## Comportamento do Consumidor – Estudos Qualitativos

### **A CONSTRUÇÃO DA *CORPORATE BRAND* PELA PERSPECTIVA DAS *CORPORATE STORIES*: UM ESTUDO SOBRE OS TIMES BRASILEIROS DE FUTEBOL**

#### **Resumo**

O estudo investiga o conteúdo das *corporate stories* de times de futebol e como estas são usadas para construir as *corporate brands*. Os conteúdos das *corporate stories* foram verificados nos sítios dos clubes brasileiros de futebol das séries A, B e C. Foi utilizada a técnica de análise do conteúdo. As unidades de registro foram adaptadas de Spear e Roper (2013). Os resultados mostraram que o tema Emoção é o mais fortemente representado nos sítios eletrônicos; as Atividades relatadas também são bem representadas; apesar de trabalharem com talentos humanos, os Benefícios Internos são quase esquecidos nos sítios eletrônicos.

**Palavras-chave:** Corporate brand. Branding. Corporate stories. Futebol brasileiro.

#### **Abstract**

The study investigates the content of corporate stories of football teams and how these are used to build corporate brands. The contents of corporate stories were recorded in sites of Brazilian football clubs of series A, B and C. the technique of content analysis was used. The registration units were adapted from Spear and Roper (2013). The results showed that the subject emotion is the most heavily represented in the websites; the activities reported are also well represented; despite working with human talent, the Internal Benefits are almost forgotten in the websites.

**Keywords:** Corporate brand. Branding. Corporate stories. Brazilian football.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, o futebol é considerado uma paixão nacional: possui mais praticantes, mais espectadores, valores de patrocínio maiores e melhor visibilidade na TV dentre todos os outros esportes.

Com torcidas que chegam a 40 milhões de pessoas para um único clube, as marcas dos times de futebol possibilitam obter verbas publicitárias para investimento na estrutura física e nos atletas do time, e também nos vários esportes em que têm participação.

Neste sentido, a marca corporativa do time é muito importante. É ela que aparece nas bandeiras nos estádios, nas camisetas utilizadas pela torcida, na bola de futebol comemorativa ou em acessórios como carteiras ou chaveiros. A marca leva adiante o orgulho que o torcedor tem pelo seu time e a identificação que ele possui com os valores divulgados pelo clube.

Esta identificação com a marca pode ser obtida de várias fontes, tais como os pais, amigos ou a transmissão de jogos pela TV. Para a diferenciação das diversas marcas corporativas dos times de futebol, uma das áreas de interesse de estudo é o uso da técnica denominada de *corporate stories*. Para Janssen *et al.* (2012), a *storytelling* ajuda a demonstrar a importância da *corporate brand* para os *stakeholders* internos e externos, com o uso de formas distintas, uma delas a *corporate story*.

Embora o Brasil seja considerado o país do futebol e o universo em seu entorno seja constituído por milhões de pessoas e represente uma importante fonte e referência para atividades de marketing, pesquisadores brasileiros da área de marketing não têm investigado esse universo, o que constitui um gap na literatura da área no Brasil.

Neste contexto, o estudo objetiva investigar o conteúdo das *corporate stories* presentes nos sítios dos clubes de futebol do Brasil pertencentes às séries A, B e C, e como estas histórias são usadas para construir a sua *corporate brand*. Tendo em vista a sua apresentação, o artigo aborda *corporate stories* e *corporate storytelling* em duas seções a seguir. Posteriormente, informa-se o método adotado para o estudo e, na sequência, são apresentados e discutidos os seus resultados. Ao final são tecidas considerações com a indicação de implicações acadêmicas e gerenciais, bem como indicadas limitações do estudo.

## **CORPORATE STORIES, CORPORATE STORYTELLING E TRANSPORTE DE NARRATIVA: PERSUASÃO DO CONSUMIDOR PARA O DESENVOLVIMENTO DA CORPORATE BRAND**

A comunicação é uma técnica adotada pelas organizações para demonstrar a *corporate brand* para o público interno e externo, com o fito de criar uma posição competitiva em relação aos concorrentes, segundo Roper e Fill (2012). Para diversos autores (Brown *et al.*, 2006; Dowling, 2006), a reputação da organização é definida pela percepção dos *stakeholders* internos e externos a respeito dela. É a *corporate brand* que divulga e compartilha essa reputação, pois o seu significado conta histórias ao público por diversos meios, geralmente com o uso de narrativas.

Alguns autores (MacInnis e Jaworski, 1989; Cunliffe *et al.*, 2004; Ling *et al.*, 2010) defendem significados divergentes para *corporate stories* e para *corporate storytelling*. Enquanto as *corporate stories* apresentam temporalidade e coerência, as *corporate storytelling*, ou narrativas, nem sempre apresentam tramas coerentes no seu desenvolvimento.

Neste sentido, autores diversos (Escalas, 2007; Wyer e Xu, 2010) propõem dois caminhos distintos de pensamento, o analítico e o narrativo, e que ambos influenciam a persuasão. O foco do pensamento analítico, base das *corporate stories*, está em comparar logicamente alternativas geradas de maneira sistemática. Já o processamento narrativo diz que consumidores com frequência criam e usam histórias para tomar decisões e entender o significado de suas experiências com produtos e marcas. Para Wyer e Xu (2010) e Mai e Schoeller (2009), o pensamento narrativo representa uma experiência de uso no qual o espectador ou leitor constrói significado por meio de um processo de interpretação, atribuição, imaginário e emoção.

*Corporate storytelling* são efetivas na mudança de atitudes e crenças porque transportam as pessoas para realidades diferentes. Para Escalas (2007) a imaginação pode influenciar a avaliação dos produtos pelo transporte dos consumidores até realidades distantes. Quando uma pessoa pensa com o uso de narrativas, ela pode ser transportada com realce na persuasão, muitas vezes sem uma avaliação analítica dos argumentos de mensagens publicitárias (Escalas, 2007). No entanto, as pesquisas do autor apontam para a força da argumentação como um impacto sobre a avaliação da marca quando os consumidores não tiveram solicitada a imaginação sobre a experiência com o produto, mas não têm um impacto quando os respondentes foram envolvidos na experiência.

O transporte narrativo pode afetar a avaliação da marca e a persuasão. Inicialmente, sentimentos fortes associados com a história podem ser transferidos para a marca (Escalas, 2007). Depois, as cenas apresentadas no comercial evocam o imaginário, que conecta a experiência de integrar a narrativa no significado da história, construindo crenças sobre a marca (Escalas, 2007). Por fim, o processo de transporte pode fazer uma experiência narrativa parecer mais real e, por causa disto, pode influenciar fortemente a atitude do consumidor (MacInnis e Jaworski, 1989; Escalas, 2007).

Considerando que o aumento do esforço durante o processamento analítico conduz a uma avaliação mais crítica das opções de escolha, a vontade de exercer um esforço mental durante o processo de narrativa leva a incrementar o transporte (Escalas, 2007) e conduzir a uma forte resposta emocional e experiencial para a narrativa (Gaski e Etzel, 1986). Adverte Green *et al.*, (2008), porém, que mais transporte leva a mais persuasão, enquanto que mais elaboração analítica pode prejudicar a persuasão.

## **CORPORATE STORIES: UM CAMINHO PARA A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Para Collins (2013), as *corporate stories* são formas distintas de narrativa e são desenvolvidas de várias maneiras para persuadir os consumidores positivamente sobre a marca divulgada. Elas são uma série de eventos relatados logicamente (coerência) e cronologicamente (temporalidade), segundo MacInnis e Jaworski (1989), Cunliffe *et al.*, (2004) e Ling *et al.* (2010). Estes eventos podem conter heróis, vilões, mitos, fantasias, e ações de coragem, sacrifício e provações, segundo Brown *et al.*, (2009), indicando que algumas *corporate stories* podem não ter ocorrido exatamente como são contadas.

Outras vezes, as *corporate stories* são reflexos da própria história da organização, apenas disseminando atributos que a organização já tem, sem a criação de novas temáticas (Srinivasan *et al.*, 2010). Para o autor, *corporate stories* adequadas devem enfatizar atributos que dirigem a reputação da empresa, atuais ou antigos. Autores (Baker e Boyle, 2009; Woodside, 2010; Wyer e Xu, 2010; Janssen *et al.*, 2012) apresentam diversos elementos que

formam uma plataforma para a reputação. Os elementos comuns são as atividades, os benefícios e as emoções.

Em uma *corporate story* o tema de atividades é composto pela descrição das atividades, competências, habilidades e realizações da organização (Woodside, 2010). As atividades centrais da empresa fazem parte do atributo de atividades das *corporate stories*, segundo Janssen *et al.* (2012). Alguns autores (Porter, 1985; Srivastava, 1998) entendem que aspectos como os de visão, missão e valores fazem parte das competências da organização. Por isto, estes estão inseridos no tema de atividades neste estudo.

O tema de benefícios, nas *corporate stories*, representa os resultados que atraem ou que os stakeholders podem esperar das atividades da organização (Baker e Boyle, 2009; Woodside, 2010). Os benefícios podem ser comuns ou personalizados, e a organização deve decidir se construirá *corporate stories* no formato de comunicação de massa ou no formato individual para determinados grupos (Baker e Boyle, 2009). Diversos autores (Fetscherin e Usunier, 2012; Suvatjis *et al.*, 2012) defendem que as comunicações internas e externas são igualmente importantes na criação de uma reputação corporativa sólida, embora Suvatjis *et al.*, 2012 entendam que os benefícios que visam os *stakeholders* internos e externos devam ser considerados elementos separados do tema de benefícios, no seu conjunto.

O tema das emoções nas *corporate stories* estabelece um vínculo emocional com os *stakeholders* para obter uma conexão pessoal. Autores como Brown *et al.* (2009) e Roper e Fill (2012) enfatizam que as *corporate brand* podem exibir as batalhas que a organização teve e como os problemas foram resolvidos, como maneira de aumentar a emoção e o envolvimento do público. Para tanto, os conflitos são identificados na literatura sobre *storytelling* como elementos-chave das histórias, na forma de bloqueios e dificuldades, e os passos tomados para superar a situação, segundo o entendimento de Woodside (2010) e Fetscherin e Usunier (2012). Diversos autores (Mai e Schoeller, 2009; Abratt e Keyn, 2012; Collins, 2013) entendem que o tema emocional nas histórias nem sempre possui credibilidade, pelo teor fantasioso, mas quando há o envolvimento emocional os resultados tendem a ser muito mais intensos em relação à marca.

Quando as organizações almejam que os *stakeholders* internos e externos compreendam os seus valores e formem uma reputação positiva sobre a marca, buscam auxílios diversos para atender ao objetivo. Dentre eles, Gupta (2012) sugere depoimento de formadores de opinião e celebridades, conteúdos de mensagem únicos, *corporate stories* e informações comparativas com outras organizações. Cada um dos tipos de auxílio possui características próprias e consegue obter resultados diferentes em função de determinadas situações, como o prazo definido para o evento ou o budget estipulado para a campanha. Pela natureza específica, as *corporate stories* são efetivas quando existe um gap entre o que a organização pretende e as ações realizadas. *Corporate stories* podem ser efetivas na construção de uma *corporate brand* sólida (Srinivasan *et al.*, 2010).

As *corporate stories* oferecem benefícios no compartilhamento do conhecimento de uma marca por ajudar os *stakeholders* a organizar e entender determinada informação veiculada (Dowling, 2006; Baker e Boyle, 2009; Woodside, 2010). O mais importante destes benefícios é evocar emoções, gerando conexões positivas com a marca, segundo Baker e Boyle (2009). As emoções nas comunicações relacionadas com a *brand corporate*, segundo Ling *et al.* (2010), atraem a atenção e despertam sentimentos fortes nos *stakeholders*. Para Dewaele (2004) emoções criam memórias vivas sobre a marca.

A emoção pode ser usada nas *corporate stories* com o escopo de desenvolver ou dar solidez à imagem de uma marca, segundo Cunliffe (2004). O autor defende que a identidade da marca também pode obter resultados positivos ao comunicar benefícios funcionais conjuntamente com os emocionais. E que a *corporate brand* pode ser reforçada se conseguir contar histórias sobre ela.

Internamente, as *corporate stories* podem ser efetivas na comunicação com os empregados, principalmente para obter o seu engajamento e para entenderem o seu papel dentro da empresa. Para de Chernatony *et al.* (2006), além da compreensão da sua importância como empregado dentro da organização, as *corporate stories* podem influenciar suas ações em direção à cultura corporativa.

## MÉTODO

O estudo objetiva investigar o conteúdo das *corporate stories* presentes nos sítios dos clubes de futebol do Brasil pertencentes às séries A, B e C, e como estas histórias são usadas para construir a sua *corporate brand*.

O conjunto de times brasileiros de futebol pertencentes às séries A, B e C, é classificado pela CBF – Confederação Brasileira de Futebol, entidade maior deste esporte no país. As denominadas “séries” são os agrupamentos equivalentes às primeira, segunda e terceira divisões do futebol internacional. São 60 times, divididos em 20 times por série. A cada ano, os quatro times melhor classificados na sua série sobem para a série seguinte, à exceção da série A, em que não há ascensão por ser a série primeira. Neste mesmo período, os quatro times com a pontuação mais baixa na sua série, descem para a série anterior.

O formato de condução do estudo, ocorrido entre janeiro e abril de 2014, é de um censo e a população corresponde aos times brasileiros divididos nos grupos definidos pela CBF. Para análise dos dados, os autores se utilizaram da técnica de análise do conteúdo segundo Bardin (2010). Para a autora, a técnica é usada para descrever e interpretar o conteúdo de todo tipo de documento e texto, se utilizando de descrições sistemáticas para auxiliar a reinterpretar as mensagens veiculadas e obter compreensão dos seus significados. Para Simões (1991) a análise de conteúdo é uma técnica para leitura e interpretação de documentos que, se feita de maneira adequada, permite conhecer fenômenos da vida social que de outro modo seriam de difícil acesso, já que a técnica permite compreensão dos significados compartilhados em um nível que vai além da leitura comum. As unidades de registro foram adaptadas dos achados de Spear e Roper (2013), que estudaram as *corporate stories* nos sítios de 99 organizações com e sem fins lucrativos, sendo definidas para este estudo como atividades, benefícios e emoções, conforme quadro 1.

**Quadro 1 – Unidades de registro utilizadas para análise**

UNIDADE DE REGISTRO	DEFINIÇÃO
<b>Atividades</b>	Descrição das atividades, competências, habilidades e realizações da organização
<b>Benefícios</b>	Resultados que atraem ou que os <i>stakeholders</i> podem esperar das atividades da organização
<b>Emoções</b>	Estabelece vínculo emocional com os <i>stakeholders</i> para obter uma conexão pessoal

Fonte: adaptação dos autores ao trabalho de Spear e Roper (2013).

A população foi identificada a partir do sítio oficial da CBF, para obter a classificação para o ano de 2014. Após este primeiro levantamento, se navegou pelo sítio de cada clube pertencente à população definida, interagindo com o mesmo conforme as etapas de análise das *corporate stories* exigiam. Neste estudo, *corporate story* é uma forma de narrativa (*corporate storytelling*), segundo os entendimentos de MacInnis e Jaworski (1989), Cunliffe *et al.*, (2004) e Ling *et al.* (2010), que relata eventos de maneira lógica e com função cronológica sobre a organização.

Para Gupta (2012), as formas de comunicação das *corporate stories* podem ser variadas. Foram usadas nesse trabalho somente as *corporate stories* apresentadas nos sítios oficiais dos times de futebol em estudo. Para diversos autores (Chung, 2012; Maity *et al.*, 2012; Whiting e Williams, 2013) os sítios podem desenvolver fortes sentimentos em relação à marca e podem ser parte fundamental na comunicação da organização com o mercado.

Os sítios estudados contêm formatação bastante diversa em relação ao design, com abas nomeadas de maneiras diferentes, mas contendo informações semelhantes entre elas. Por exemplo, a maioria dos times apresenta uma aba denominada “Gestão”, com informações que se referem ao formato de administração do clube, ao organograma da equipe administrativa e às principais funções dos funcionários. Com conteúdo bastante semelhante, outros clubes denominaram esta aba de “Administração” e outros, ainda, de “Quem somos”. Sendo assim, os autores procederam amplo estudo preliminar para nivelar essa ferramenta de comunicação corporativa. Foram feitos os downloads das abas de cada clube, divididas por semelhança de denominação, lidas as informações e classificadas, de acordo com o conteúdo, como sendo referentes ao mesmo tema ou não. As nomenclaturas encontradas (já niveladas) foram: comemorações, espaço do torcedor, estádio, estatísticas, gestão, história, jogos, loja, notícias, plantel, rede social, tv/rádio, valores. Nem todas elas são relativas às *corporate stories*.

As páginas que continham as *corporate stories* na totalidade ou em fragmentos foram separadas das demais abas. Os autores, então, procederam a análise do conteúdo das abas selecionadas, fazendo inicialmente o que Bardin (2010) sugere como leitura flutuante, em que se estabeleceu um contato com todos os textos sem observação de regras ou ordenamentos, apenas buscando impressões e orientações preliminares. Neste sentido, a leitura dos autores teve o objetivo de identificar similaridades entre as ideias expostas pelos clubes, pontuando possíveis contextos e cenários nos quais as *corporate stories* podem ter sido escritas.

Em seguida, excertos dos textos foram classificados nas unidades de registro “atividades”, “benefícios” e “emoções”. Estes excertos são denominados de unidades de contexto, que são conteúdos que facilitam a compreensão da significação da mensagem, segundo Bardin (2010), e podem ser palavras, expressões, frases ou parágrafos. Neste estudo, os autores optaram por frases, por entenderem que estas indicam mais adequadamente o contexto em que se encontra o conteúdo da mensagem. As frases foram organizadas em um arquivo do software Excel a fim de facilitar a visualização e a indexação às unidades de registro. A partir desta fase, iniciaram a análise do conteúdo das mensagens classificadas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os sítios dos clubes de futebol das séries A, B, e C, participantes do campeonato brasileiro de 2014, num total de 60, foram pesquisados para atender ao objetivo deste estudo. A totalidade dos sítios possuía evidências de terem *corporate stories* inclusas. Algumas delas estavam documentadas em mais de uma aba, com repetição ou não de conteúdo.

A partir do que foi estabelecido anteriormente como *corporate stories* e seus temas (Atividades, Benefícios e Emoções), se desenvolveu o quadro 2, em que a totalidade dos sítios eletrônicos dos clubes foi analisada para se estabelecer os elementos das *corporate stories* presentes. Os elementos constituíram *corporate stories* longas, ocupando mais de uma página de texto e, muitas vezes, em mais de uma aba. Para alguns clubes, porém, os elementos constituem *corporate stories* curtas, com poucos arranjos entre eles e uso de uma ou duas abas do sítio.

**Quadro 2 – Temas e elementos identificados nas *corporate stories***

<b>Tema da <i>corporate story</i></b>	<b>Elemento da <i>corporate story</i></b>	<b>% de clubes da CBF com elementos de <i>corporate stories</i></b>
<b>1. Atividades</b>	1.1 Atividades	85,00%
	1.2 Habilidades	51,67%
	1.3 Missão e visão	10,00%
	1.4 Valores	8,33%
<b>2. Benefícios</b>	2.1 Benefícios internos	3,33%
	2.2 Benefícios externos	75,00%
<b>3. Emoções</b>	3.1 Emoções	93,33%
	3.2 Batalhas e soluções	85,00%
	3.3 Conflitos	63,33%
	3.4 Fantasia	48,33%

Fonte: adaptação dos autores ao trabalho de Spear e Roper (2013).

Diferentes elementos foram utilizados pelos clubes, individualmente, e com muita variação entre eles. Isto indica que os clubes dão mais importância a alguns elementos do que a outros durante o processo de construção de *corporate stories*.

No tema “Atividades”, o maior percentual de uso foi do elemento “atividades”, com 85% dos clubes tendo apresentado o elemento. Com um percentual também alto, o elemento “habilidades” foi representado em 51,67% dos sítios dos clubes.

Ao usar o elemento “atividades”, o clube francamente responde ao que se espera de qualquer organização: processos e procedimentos que tragam resultado, e isto passa por adotar um conjunto de ações de trabalho. Basicamente, as pessoas acreditam que muito trabalho significa muito resultado, segundo o entendimento de Collins (2013). O sítio de um clube demonstra a ideia de atividade como precursora de bons resultados em campo: “Fora de campo, o clube desafiou os críticos e a lógica e construiu o maior estádio particular do Brasil, o estádio do Morumbi. Seguiu pioneiro em sua aposta na infraestrutura como pilar da excelência no esporte, erguendo ao longo do tempo seu Centro de Treinamento e o Centro de Formação de Atletas. O resultado? O mundo conheceu três vezes” (São Paulo – série A),



numa alusão ao tricampeonato da Taça Libertadores obtido pelo clube. Neste sentido, o clube afirma que em função da sua atividade externa obteve resultados internamente no campo de futebol.

O elemento “habilidades” complementa o de “atividades”. Um dos sítios traz: “Sua mística de revelar talentos e de ter sido o berço do maior atleta de todos os tempos, o Rei Pelé, tornaram o time conhecido mundialmente” (Santos – série A), em que é comentado sobre a habilidade de descobrir talentos que permitirão ao time obter títulos e reconhecimento. Também cabe a citação de outro sítio: “Utilizando-se de planejamento estratégico de longo prazo e um moderno conceito de gestão, o clube é uma das referências do futebol brasileiro em gestão e administração” (Juventude – série C), em que transparece a habilidade de planejar para manter o clube organizado e pronto para obter resultados positivos em campo.

No tema “Benefícios”, o elemento “benefícios externos” esteve presente em 75% dos clubes e o “benefícios internos” em apenas 3,33% deles.

Os benefícios externos são geralmente dirigidos aos torcedores ou aos torcedores potenciais. Um dos sítios se comunica diretamente com o torcedor apresentando vantagens em ser sócio: “Sócio Torcedor: Clube do Coelho, onde ser sócio do JEC pode sair de graça! O Clube do Coelho é um benefício exclusivo para o sócio do Joinville Esporte Clube. Estabelecimentos comerciais conveniados ao JEC disponibilizam descontos especiais aos associados. Utilizando o Clube do Coelho, o sócio economiza nas suas despesas diárias, podendo ter a mensalidade saindo até de graça. Já são mais de 40 estabelecimentos conveniados ao Clube do Coelho” (Joinville – série B). Os esforços de Marketing que trazem benefícios claramente explicitados tendem a obter rápido sucesso e permitem ao consumidor indeciso comparar a proposta da empresa com a do seu concorrente, segundo Suvatjjs (2012).

Mesmo com baixíssima incidência de participação nos sítios, cabe o registro sobre um projeto que abrange o membro interno do clube como elemento principal: “O que é o Instituto Geração Tricolor? Uma instituição educativa que visa garantir o direito à infância e à adolescência, a superação da vulnerabilidade, a promoção do protagonismo e o exercício efetivo da cidadania de crianças e adolescentes em vulnerabilidade socioeconômica. Seu público-alvo é de crianças e adolescentes entre 6 e 14 anos, em situação de vulnerabilidade social e econômica, filhos de funcionários e família de atletas” (Grêmio – série A). Além do fato de o clube ser um ente social e, portanto, fazer e receber algo por essa sociedade, há também o aspecto de reconhecimento do esforço das pessoas que fazem o clube crescer. No entanto, nem sempre é exitosa a tentativa de transformação das ações isentas de interesse comercial e das iniciativas abnegadas de cunho social em resultados interessantes para o clube do ponto de vista do esporte competitivo, a exemplo do anteriormente citado Santos (“...mística de revelar talentos e de ter sido o berço do maior atleta de todos os tempos...”. E, muitas vezes, a organização pode nem buscar resultados dessa natureza. No entendimento de Gupta (2012), longe de ser uma ação filantrópica, é um conjunto de interesses movidos pela busca de um mundo melhor e de real participação proativa da organização nesse mundo.

No tema “Emoções”, os elementos “emoções” e “batalhas e soluções” obtiveram alto índice de participação nos sítios, com 93,33% e 85%, respectivamente. O elemento “conflitos” esteve com participação de 63,33%, e o elemento “fantasia” com 48,33%.

Este foi o tema que, dentre os três, obteve a maior participação. Isoladamente, dois elementos obtiveram a maior participação de todo o levantamento (“emoções” e “batalhas e soluções” e o de “conflitos” obteve a quarta participação mais alta). Mesmo o elemento

menos presente, o de “fantasia”, está em quase metade dos sítios dos clubes das séries A, B e C. Dada a conexão passional existente entre torcedor e clube de futebol, é o resultado mais óbvio.

O elemento “emoções”, com o alto índice de 93,33% de aparição nos sítios dos clubes, representa o vínculo mais forte existente entre as pessoas e o seu esporte favorito. No futebol, isto é ainda mais forte, também pela cobertura midiática recebida. Para Woodside (2010) a literatura disponível sobre *storytelling* enfatiza a importância das emoções em qualquer história, primeiro por estabelecer uma união entre leitor e emissor, e depois por permitir surpresas e abordagens inesperadas dentro da narrativa. Um dos clubes conta assim uma grande conquista obtida: “...Na fase seguinte, 0 a 0 com o Vasco, no Rio de Janeiro, e 1 a 0 em São Paulo, com um gol de cabeça do volante Paulinho que vai ficar para sempre na memória da torcida. Após o empate em 1 a 1 em Buenos Aires no primeiro jogo da final, venceu o Boca Juniors, da Argentina, com dois gols do atacante Emerson, que fez a torcida soltar o grito de campeão da Libertadores pela primeira vez na história. Em uma campanha impecável, o clube do Parque São Jorge derrotou oito adversários e empatou seis duelos” (Corinthians – série B). O uso de termos como “...vai ficar para sempre...” ou “...soltar o grito...” ou “...campanha impecável...” remete à emoção que os torcedores sentiram no dia e cujo sentimento volta a aflorar quando lêem a história novamente. Uma história de vitória contada novamente e acrescida de carga emocional transporta o leitor para o mesmo local em que esteve antes e amplia a alegria já sentida, segundo Dewaele (2004). Também pode tornar esse sentimento um aspecto inesquecível, tal como dito na frase que se referiu ao estado de permanência eterna da lembrança afetiva na mente do torcedor, se referindo a um gol feito de cabeça, na semifinal do campeonato.

Outro clube, em seu sítio, conta de maneira emotiva a emoção de chegar à sua primeira final em uma competição nacional. Considerado um time pequeno, fez frente aos times que têm altos investimentos e reconhecimento internacional, contando assim: “...Após um empate em três gols no Palestra Itália, o São Caetano embarcou para o Rio de Janeiro, onde enfrentaria o Fluminense no gigante Maracanã. Mesmo com 70 mil torcedores do adversário, Adhemar fez 1 a 0, e ficou conhecido como o “Canhão do Anacleto Campanella” – nome do estádio do clube - e levou o time adiante na competição. O pequeno tornou-se gigante, após eliminar Palmeiras e Grêmio, chegando à final. Apesar de não ter se sagrado campeão, o time ganhou destaque nacional e foi considerado pelos demais torcedores como o campeão moral da competição” (São Caetano – série C). A palavra “gigante”, usada por duas vezes para situações diferentes, e a afirmativa de que o time, pela sua campanha brilhante, moralmente deveria ter se sagrado campeão, elevam a emoção ao seu estágio máximo, trazendo os torcedores para dentro da ação novamente, lembrando o ocorrido naquele ano. Os atores de menor prestígio em uma narrativa podem se tornar protagonistas, dependendo de como se conta a história, segundo Dowling (2006).

O elemento “batalhas e soluções”, com 85% de participação nos sítios, traz dentro de si o aspecto emocional, mas basicamente trata das grandes batalhas, das vitórias épicas, daqueles momentos pelos quais o clube passou e que teve que mostrar toda a sua coragem ante uma situação muito ruim. Um dos clubes assim definiu uma das suas lutas: “No campeonato Libertadores da América, de 1981, o clube mais querido - como é conhecido o Flamengo no Brasil - entra em campo com uma bandeira do Uruguai, no estádio Centenário de Montevideo, determinado a derrotar o violento time do Cobreloa e conquistar o título sul-americano. [...] Naquele dia, o futebol-arte venceu o futebol violento da equipe chilena” (Flamengo – série A). Dois elementos são fundamentais para o entendimento. O primeiro diz

respeito aos aspectos s gnicos envolvidos: chamar a si pela alcunha – mais querido –, trazer a bandeira do país que sediou o jogo final e comentar sobre o desempenho violento da equipe chilena. O segundo   o resgate de como o Brasil costumeiramente denomina o seu próprio estilo de futebol – futebol-arte – para mostrar que a vitória sobre a violência foi difícil, dura, desgastante, mas valiosa. Para Green *et al.* (2008) heróis e vilões fazem parte de narrativas bem construídas e a ausência deles pode significar uma história sem o cunho emotivo próprio das grandes vitórias.

O elemento “conflitos” se encontra bem representado em duas narrativas: “Em 1911, os jogadores do Fluminense, campeões estaduais daquele ano no Rio de Janeiro, se reuniram em uma pensão e decidiram sair do clube, levando o time de futebol para outro clube: o Clube de Regatas do Flamengo, até então sem time de futebol” (Flamengo – série A) e “O Santa Cruz nasceu alvinegro. A escolha das cores preta e branca   uma representa o do ideal do clube: aproximar adeptos de todas as raças, pois até a funda o do Santa Cruz, negros e mestiços eram proibidos de fazer parte do elenco de outros times da capital” (Santa Cruz – série B). Ambos os casos representam aspectos relacionados a conflitos e contam uma história que cativa os leitores pela força dos acontecimentos. Uma sobre como um clube de remo se tornou um clube de futebol, atualmente com uma das maiores torcidas do mundo (aproximadamente 40 milhões de torcedores, segundo a PluriStochos, em 2013), e outra sobre a cor do uniforme como forma de comunicar a não discrimina o racial.

O elemento de “fantasia” obteve um alto  ndice de representatividade nos sítios, embora menor do que os elementos que formam o conjunto do seu tema. Ainda assim, sem ele possivelmente a composi o das *corporate stories* não seria tão interessante. Os elementos fantasiosos, no ver de Brown *et al.* (2009), são importantes componentes das *corporate stories*, pois costumam unir os elementos todos em torno de um único ponto focal. Nos sítios, há vários aspectos fantasiosos e um que dos que melhor representa o elemento  : “O mascote do Paysandu Sport Club foi criado em 1948 por um jornalista com o codinome de “bicho-papão”. A inspira o do jornalista baseou-se no temor que o Esquadrão de A o, como era conhecido o time naquela época, passava aos seus adversários no campo de jogo. Com o tempo, ficou conhecido como o “Pap o da Curuzu”, o maior conquistador de títulos de futebol do Norte do Brasil” (Paysandu – série C). No Brasil, “bicho-papão”   um monstro que assusta crianças, principalmente, e Curuzu   a região em que se encontra o clube. Quando as *corporate stories* associam a fantasia com a realidade, buscam elementos pictóricos que permitam ao torcedor compreender de maneira mais didática a narrativa. Para Collins (2013), elementos que isoladamente poderiam não fazer sentido, quando bem dispostos em uma narrativa criam a ilusão de realidade para quem l .

## CONSIDERA OES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em investigar o conteúdo das *corporate stories* dos times de futebol do Brasil e como estas histórias são usadas pelos times para construir a sua *corporate brand*.

Um dos meios de comunica o mais utilizado pelas pessoas como fonte de informa o e obten o de referências na atualidade   a internet. Neste sentido, os sítios eletrônicos são canais de comunica o perfeitos para registrar os feitos, as conquistas, as novidades, os resultados obtidos e demais interesses organizacionais, com o fito de permitir ao leitor o

conhecimento daquilo que se quer divulgar. Além de ter um custo baixíssimo, ainda é o canal que permite atualizações mais rápidas, devido ao seu processo de produção.

A partir da análise do conteúdo dos sítios eletrônicos dos clubes de futebol brasileiros das séries A, B e C, se encontra que o tema mais utilizado é a emoção. Composta, neste estudo, dos elementos “emoções”, “batalhas e soluções”, “conflitos” e “fantasia”, o tema está ligado ao esporte, normalmente uma atividade gratuita e de ampla exposição. Pela sua natureza, envolvida em vitória, suor, derramamento de lágrimas, esforço e superação, o esporte é carregado desse sentimento.

Os clubes compreenderam bem essa condição e se utilizam abertamente dos elementos constituintes do tema para construir *corporates stories*, e assim formar a sua *corporate brand*. Embora não tenha sido objeto de estudo nem de relevo neste trabalho, cabe ressaltar que as próprias definições populares dos clubes de futebol foram desenvolvidas com base nesse sentimento e se tornaram apelidos emocionais para a marca do clube. Assim, o “mais querido” para o Flamengo ou “timão” para o Corinthians, o “leão da ilha” para o Avaí ou “tricolor suburbano” para o Madureira, são de uso corrente entre os torcedores e, muitas vezes, pelos órgãos de mídia.

Ao se entender que a emoção é a única variável constante nas relações entre torcedor e clube de futebol (outras variáveis podem ser reconhecimento por determinado membro do grupo, avaliação de resultados em campo em função da mensalidade paga como sócio, cobrança de condições mínimas de lazer no clube social, dentre outras), uma *corporate brand* que se serve das emoções expressas nas *corporate stories* tem a sua formação alinhada com os anseios e o comportamento dos torcedores.

O tema “Atividades”, composto por quatro elementos, mas com apenas dois deles sendo altamente representados no levantamento, a saber “atividades” e “habilidades”, compõe a parte racional da *corporate brand*. É bastante compreensível que no processo de construção de uma marca, os denominados atributos funcionais sejam levados em alta consideração. São eles, afinal, que demonstram os resultados obtidos por meio do trabalho, das ações estratégicas e operacionais, e dos esforços conjuntos para o crescimento estrutural e esportivo. Normalmente, são mais fáceis de mensurar, sendo este também um fator de relevância para que obtenha alto índice de aparição nas *corporate stories* dos clubes.

Também se deve levar em consideração que os clubes se utilizam dos espaços do sítio eletrônico para divulgar as ações que a Diretoria realiza, tanto no campo organizacional quanto no esportivo. Como um canal de comunicação de rápida alimentação e sem espaço pré-definido, o sítio é a ferramenta ideal para apresentar aos torcedores e demais interessados as realizações estratégicas e operacionais que, aliadas a outros aspectos, formam uma *corporate brand*.

Os achados mostram que as *corporate stories* contadas por meio das emoções e das atividades nos sítios dos clubes de futebol, formam a *corporate brand* dos clubes de futebol, se olhada desse ponto de vista, o cibernético.

### **Implicações acadêmicas e gerenciais**

Estudos dessa natureza trazem consigo implicações acadêmicas. Dentre elas, aquela que amplia o campo de pesquisa para outras fontes de *corporate stories*, como a propaganda institucional ou os relatórios sociais anuais. Pesquisadores podem identificar em que medida

estas outras fontes têm influência na formação da *corporate brand*, comparativamente com os achados obtidos, ampliando o conhecimento sobre *corporate stories* como influenciador da construção de *corporate brands*. Outra implicação se refere ao uso dos resultados do estudo para a compreensão de como diversos *stakeholders* (torcedores, imprensa e não torcedores) têm afetados os seus entendimentos sobre a *corporate brand* a partir das *corporate stories* dos sítios eletrônicos.

Dentre as implicações gerenciais, os clubes de futebol podem investir de maneira profissional no desenvolvimento dos seus sítios eletrônicos, buscando inserir neles *corporate stories* com fatos novos com mais constância. Em particular, os elementos de atividades e habilidades, do ponto de vista racional, e de batalhas e soluções, do ponto de vista emocional, podem se traduzir em importantes aspectos de valorização da marca se bem conduzidos. Dentre outras implicações, o fato de nos sítios as *corporate stories* estarem nas abas, pode inibir o conhecimento delas por parte dos leitores.

### **Limitações**

Estudos que buscam informações em fontes de comunicação organizacional, a exemplo de propaganda ou sítios eletrônicos, podem ser a versão da empresa para os fatos, mas nem sempre é a versão que o leitor tem em mente. Logo, o fato de não ter dialogado com os *stakeholders*, inclusive internos, pode representar outros achados para a mesma temática de estudo. Também o fato de o estudo ter ampliado a sua amostra, tomando as três séries do futebol brasileiro, não permite comparação direta entre os resultados, pois as condições variam entre uma série e outra, especialmente quanto aos recursos pagos pela televisão para exploração e divulgação dos jogos.

### **REFERÊNCIAS**

- Abratt, R.; Keyn, N. (2012), “Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 7/8, pp. 1048-1063.
- Baker, B.; Boyle, C. (2009), “The timeless power of storytelling”, *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 No. 1, pp. 79-87.
- Bardin, L. (2010), “*Análise de conteúdo*”. Lisboa: Edições 70, 2010.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. and Whetten, D.A. (2006), “Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No. 2, pp. 99-106.
- Brown, A. D.; Gabriel, Y.; Gherardi, S. (2009), “Storytelling and Change: An Unfolding Story”, *Organization*, Vol. 16, No. 3, pp. 323-333.
- CBF Confederação Brasileira de Futebol web site, available at: [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br) (accessed 13 january 2014).
- Chung, K-C (2012), “Antecedents of brand trust in online tertiary education: a tri-nation study”, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, pp. 24-44.
- Collins, D. (2013), “In search of popular management: sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project”, *Culture and Organization*, Vol. 19 No. 1, pp. 42-61.

- Cunliffe, A.L., Luhman, J.T. and Boje, D.M. (2004), "Narrative temporality: implications for organisational research", *Organisation Studies*, Vol. 25 No. 2, pp. 261-286.
- de Chernatony, L., Cottam, S.; Segal-Hornj, S. (2006), "Communicating services brands' values internally and externally", *Service Industries Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 819-836.
- Dewaele, J-M. (2004), "The emotional force of swearwords and taboo words in the speech of multilinguals", *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, Vol. 25, No. 2/3, pp. 204-222.
- Dowling, G. (2006), "Communicating corporate reputation through stories", *California Management Review*, Vol. 49, No. 1, pp. 82-100.
- Escalas, J. E. (2007), "Self-referencing and persuasion: narrative transportation versus analytical elaboration", *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 421-429.
- Fetscherin, M.; Usunier, J. (2012), "Corporate branding: an interdisciplinary literature review", *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 5, pp. 733-753.
- Gaski, J. F.; Etzel, M. (1986), "The index of consumer sentiment toward marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, pp. 71-81.
- Green, M. C.; Kass, S.; Carrey, J.; Herzig, B.; Feeney, R.; Sabini, J. (2008), "Transportation across media: repeated exposure to print and film", *Media Psychology*, Vol. 11, No. 4, pp. 512-539.
- Gupta, S. (2012), "Interdependence between experience marketing and business strategy", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 170-193.
- Janssen, S., Van Daltsen, C.K.A., Van Hoof, J.J.; Van Vuuren, M. (2012), "Balancing uniqueness and similarity: a content analysis of textual characteristics in Dutch corporate stories", *Public Relations Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 32-39.
- Ling, K. C.; Piew, T. H. e Chai, L. T. (2010), "The determinants of consumers' attitude towards advertising", *Canadian Social Science*, Vol. 6, No. 4, pp. 114-126.
- MacInnis, D. J. e Jaworski, B. (1989), "Information processing from advertisements: toward an integrative framework", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 1-23.
- Mai, L-W e Schoeller, G. (2009), "Emotions, attitudes and memorability associated with TV commercials", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 55-63.
- Maity, M.; Hsu, M. K.; Pelton, L. E. (2012), "Consumers' online information search: Genyers' finding Needles in the internet Haystack", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 19, No. 1, pp. 49-76.
- PluriStochos (2013), "1a. Pesquisa PluriStochos Tamanho de Torcidas", available at: [www.stochos.com.br](http://www.stochos.com.br) (accessed 20 march 2014).
- Porter, M. *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985.
- Roper, S. and Fill, C. (2012), *Corporate Reputation: Brand and Communication*, Pearson, Harlow, UK.
- Simões, S. P. (1991), "Significado e possibilidades da análise de conteúdo", *Tecnologia educacional*, Vol. 20, No. 2, pp. 54-57.

- Spear, S.; Roper, S. (2013), "Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, No. 7, pp. 491-501.
- Srinivasan, S.; Vanhuele, M.; Pauwels, K. (2010), "Do mind-set metrics explain brand sales?", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 4, pp. 672-684.
- Srivastava, R. K.; Shervani, T. A.; Fahey, L. (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 2-18.
- Suvatjis, J.; de Chernatony, L.; Halikias, J. (2012), "Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 153-166.
- Whiting, A.; Williams, D. (2013), "Why people use social media: a uses and gratifications approach", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 362-369.
- Woodside, A.G. (2010), "Brand-consumer storytelling theory and research: introduction to a psychology and marketing special issue", *Psychology and Marketing*, Vol. 27 No. 6, pp. 531-540.
- Wyer, R. S.; Xu, A. J. (2010), "The role of behavioral mindsets in goal-directed activity: conceptual underpinnings and empirical evidence", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 107-125.