



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE
JANEIRO**

**Os Arquétipos na Gestão do Fluminense
Football Club**

Mateus Marengo Miserendino

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



Mateus Marengo Miserendino

Os Arquétipos na Gestão do Fluminense Football Club

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Daniel Kamlot

Rio de Janeiro

Novembro de 2021

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos meus familiares, em especial ao meu cachorro, à minha mãe e ao meu pai, que me proporcionaram estudar em uma das melhores universidades do Brasil e sempre fizeram o melhor possível por mim. Além deles, gostaria de dar um agradecimento especial aos meus amigos e namorada por toda a caminhada até aqui, e por estarem comigo nos bons e maus momentos.

Um agradecimento especial também para meu orientador Daniel Kamlot, que foi um grande parceiro neste trabalho, e a todos meus professores da graduação, que dividiram seu conhecimento e experiências, as quais levarei para minha vida profissional e pessoal.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

MISERENDINO, Mateus. **Os Arquétipos na Gestão do Fluminense Football Club**. Rio de Janeiro, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. O presente trabalho teve como objetivo visualizar o significado da marca do Fluminense Football Club utilizando como metodologia os arquétipos de Mark e Pearson (2001). Para tal, foi feita uma pesquisa de campo que procurou entender o que sentiam os torcedores e não torcedores do clube utilizando essa ferramenta. Por fim obteve-se o arquétipo mais associado à marca e quais as possíveis causas e consequências disso.

Palavras-chave: Arquétipos, Futebol, Marca, Gestão, Marketing Esportivo, Fluminense Football Club.

ABSTRACT

MISERENDINO, Mateus. **The archetypes in Fluminense Football Club management.** Rio de Janeiro, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. This paper aim was to identify the meaning of Fluminense Football Club brand using the archetype methodology by Mark and Pearson (2001). To find it, a search was held with supporters and non-supporters of the club to associate their feelings using this tool. Afterwards, the most associated archetype was found, leading to its causes and consequences.

Keywords: Archetype, Football, Brand, Management, Sport Marketing, Fluminense Football Club.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Contextualização.....	7
1.2. Objetivo Principal.....	9
1.3. Objetivos secundários	9
1.4. Delimitação e foco do Estudo	10
1.5. Relevância do Estudo.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Teoria dos Arquétipos.....	11
2.2. Gestão Esportiva	18
2.3. Marketing Esportivo	20
2.4. Gestão por meio de arquétipos.....	21
2.5. Arquétipos e marcas esportivas	23
2.6. <i>Brand equity</i>	27
3. METODOLOGIA	30
3.1. Tipo de Pesquisa	30
3.2. Seleção de Sujeitos	Erro! Indicador não definido.
3.3. Coleta de dados	30
3.4. Tratamento de dados	Erro! Indicador não definido.
3.5. Limitações do método.....	31
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32

5. CONCLUSÃO.....	42
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Erro! Indicador não definido.
ANEXO 1: ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS.....	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Atualmente, é notória a percepção cada vez maior que se tem dos clubes de futebol, grande paixão esportiva nacional, como empresas e marcas a serem exploradas. A competitividade e conquista de novos torcedores, ou, em um contexto comercial, de consumidores, que adquirem produtos licenciados, ingressos, entre outros produtos, se acirra ainda mais, se sobressaindo à esfera unicamente futebolística e esportiva. Com o passar do tempo, fica mais evidente que os clubes que possuem melhor desempenho em suas gestões, tanto organizacional quanto financeira, conseguem melhores parceiros comerciais, gerando maiores receitas, e, conseqüentemente, melhores resultados desportivos. Para alcançar tais objetivos, no entanto, é necessária a criação e manutenção de uma marca forte e estabelecida no mercado, de forma a atrair cada vez mais parceiros e consumidores, levando a um ciclo de bons desempenhos tanto dentro das quatro linhas como nos bastidores do clube.

Há não muito tempo, o futebol era considerado questão apenas de paixão, sentimento, ou seja, não era considerado um negócio. À medida que tal visão evoluiu, jogadores passaram a ser vistos como joias de extremo valor, direitos de transmissão chegaram a níveis altíssimos de dinheiro nas cotas distribuídas e patrocínios foram costurados em montantes nunca vistos. Para se ter uma ideia, no ano de 2018, o futebol movimentou R\$53 bilhões na economia brasileira (UOL, 2019). Esse dado demonstra que o esporte deixou de ser apenas brincadeira entre torcedores e mero entretenimento aos fins de semana, com *cartolas*, como eram conhecidos os antigos dirigentes, folclóricos, como Eurico Miranda e Castor de Andrade, e passou a ser um negócio que movimenta bilhões, com gestores e empresários à frente dos clubes que os encaram como verdadeiras empresas. Pode-se dizer que nos dias de hoje, o desempenho desportivo, a estrutura e finanças equilibradas representam maior probabilidade de angariar torcedores e mantê-los (INFOMONEY, 2020).

No caso do Fluminense Football Club, um dos clubes mais tradicionais e importantes do Rio de Janeiro e do Brasil, tem-se os seguintes dados: desde o último título relevante do clube, o Campeonato Brasileiro de 2012, o número dos

que se consideram torcedores do clube teve queda de 2% da torcida total do país para 1% (GLOBOESPORTE, 2019). Além disso, o clube se encontra na décima segunda posição do *ranking* nacional de seguidores em redes sociais (como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e Tiktok), com aproximadamente 4 milhões e 400 mil seguidores (IBOPE, 2021). Os sócios-torcedores adimplentes, ou seja, que estão em dia com a mensalidade, são aproximadamente 31 mil (LANCE, 2021). Este número mostra uma boa evolução nos últimos anos, visto que, ao final de 2018 a quantidade batia aproximadamente 9 mil sócios adimplentes (LANCE, 2021). O pico histórico se deu em meio à pandemia da Covid-19, chegando ao patamar de cerca de 38 mil aficionados que tinham algum plano de sócio-torcedor (LANCE, 2021). Esse crescimento, mesmo em meio a um grande período em que os jogos tiveram portões fechados e sem perspectiva para a volta do público aos estádios, indica certa fidelidade do torcedor do Fluminense, mesmo sem conquistas importantes nem formação de elencos muito fortes no período em questão.

Então, procurar entender o que leva um clube de futebol a conquistar e manter a torcida de um indivíduo é uma tarefa complexa, que pode ser auxiliada com o entendimento de questões de psicologia inseridas no contexto do marketing. Uma ferramenta, ainda não muito utilizada no mercado brasileiro nos mais diversos setores, são os arquétipos, conceito desenvolvido com a finalidade de perceber como os consumidores pensam acerca de determinada marca e se o que a empresa deseja transmitir está alinhado ao que o público em geral pensa da mesma.

Dessa maneira, surge a seguinte pergunta: a partir da teoria do marketing baseada em arquétipos desenvolvida por Mark e Pearson (2001), qual o arquétipo associado ao Fluminense Football Club por seus torcedores e por torcedores de outros clubes?

1.2. Objetivo Principal

O objetivo final deste trabalho é descobrir, com o uso da teoria de marketing baseada em arquétipos de Mark e Pearson (2001), qual é o arquétipo que torcedores de futebol associam à imagem e marca do Fluminense Football Club.

1.3. Objetivos secundários

- Detalhar a história e a relevância do Fluminense Football Club.
- Definir os conceitos de marca, marketing, arquétipos e teoria de marketing baseada em arquétipos.
- Identificar como se dá a percepção dos arquétipos nos indivíduos.
- Determinar a relevância da teoria do marketing dos arquétipos para uma organização e como pode ser feita a exploração dos arquétipos por parte dela.
- Determinar o arquétipo mais associado ao Fluminense Football Club por seus torcedores e torcedores de outros clubes.
- Definir aquele que deve ser o posicionamento do clube de acordo com os arquétipos a ele associados.

1.4. Delimitação e foco do Estudo

O foco do estudo será restrito à percepção, por meio da teoria dos arquétipos no marketing, acerca da imagem e da marca, dos torcedores de futebol, sejam estes do Fluminense Football Club ou não. O estudo será delimitado aos brasileiros moradores do Rio de Janeiro, pelo fato deste ser o estado de origem do time estudado.

1.5. Relevância do Estudo

Este estudo é relevante para gestores de empresas em geral, que buscam entender como é a percepção da imagem da empresa que administram por parte dos consumidores, por meio do conceito de arquétipos no marketing.

Com isso, tais gestores podem entender o que significam os arquétipos no marketing, e, depois de identificá-los, compreender a imagem que a empresa possui em geral, buscando fortalecê-la ou modificá-la, em particular no contexto do esporte, especificamente no futebol.

Assim, o estudo tem maior relevância para gestores de clubes, em especial os do Fluminense Football Club, que, a partir dos arquétipos identificados na pesquisa realizada, poderão compreender de maneira arquetípica o que pensam do clube torcedores do próprio clube e de outras agremiações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão abordados conceitos teóricos associados ao assunto principal que servirão de base para a análise realizada. Dessa maneira, o trabalho irá expor a teoria dos arquétipos, associando-os ao marketing, gestão esportiva, marketing esportivo, ambos com foco no futebol, além de *brand equity*.

2.1 Teoria dos Arquétipos no Marketing

De acordo com Carl Gustav Jung (2008), arquétipos denotam símbolos ou imagens no subconsciente coletivo, que ocorrem em todo o planeta, com origem em mitos e também por resultado do inconsciente dos indivíduos.

No livro “O Herói e o Fora-da-Lei” (2001), Carol Pearson e Margaret Mark desenvolveram uma teoria motivacional que explica os desejos de consumo dos indivíduos. Com isso, formularam dois eixos, que dispõem os quatro principais impulsos humanos, como pode ser visto na Figura 1:

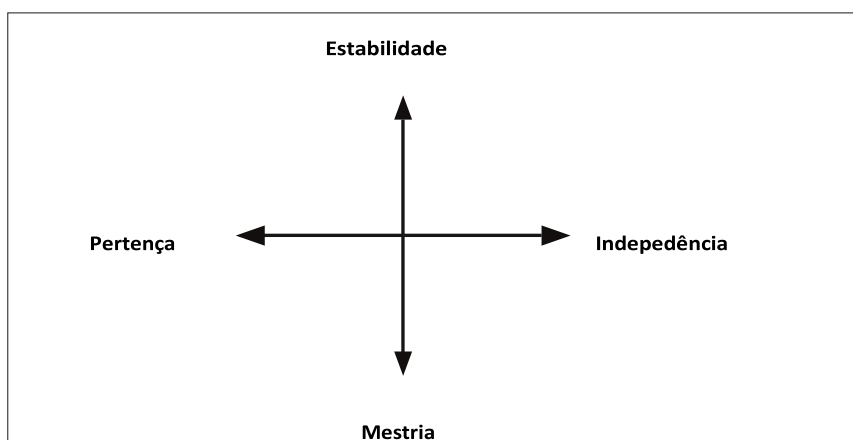


Figura 1: As quatro necessidades básicas dos seres humanos.
Fonte: Mark e Pearson (2001, p.28)

De acordo com Mark e Pearson (2001, p.28), a explicação para essa figura se dá da seguinte forma:

a maioria de nós quer muito ser apreciada e pertencer a um grupo. Ao mesmo tempo, também queremos ser individualizados e seguir nosso próprio caminho. Embora ambos esses desejos sejam pulsões humanas profundas e enraizadas, nos impelem em direções opostas. O desejo de pertencer nos faz querer agradar os outros e nos amoldar, pelo menos até certo grau. (...) Do mesmo modo, a maioria das pessoas tem uma necessidade profunda de segurança e estabilidade. Esses desejos são satisfeitos pela rotina, conforto e adesão ao que é testado e garantido.

Carol Pearson (1995), em seu livro “O despertar do herói interior”, no qual insere o conceito de arquétipos formulado por Carl Jung no comportamento humano e seu inconsciente, designou os seguintes arquétipos:

Tabela 1: Os 12 arquétipos de Carol Pearson.

Criador	Cara Comum	Mago
Prestativo	Amante	Inocente
Governante	Herói	Explorador
Bobo da Corte	Fora-da-Lei	Sábio

Fonte: Pearson (1995, p. 24)

Posteriormente, Pearson e Mark (2001), criaram uma tabela que relaciona os arquétipos às necessidades humanas dispostas nos eixos da Figura 1:

Tabela 2: Arquétipos e motivação.

Arquétipos e motivação				
Motivação	Estabilidade e controle	Pertença e prazer	Risco e maestria	Independência e satisfação
	Criador	Bobo da Corte	Herói	Inocente
	Prestativo	Cara Comum	Fora-da-Lei	Explorador
	Governante	Amante	Mago	Sábio

Medo do Consumidor:	Ruína financeira, doença, caos incontrolável	Exílio, orfandade, abandono, ser esmagado	Ineficácia, impotência, desamparo	Cair na armadilha, ser traído, vazio
Ajuda o consumidor a:	Sentir-se seguro	Ter amor/comunidade	Realizar-se	Encontrar a felicidade

Fonte: Mark e Pearson (2001, p.31).

Com a tabela acima, inicia-se o processo de separação dos arquétipos em grupos, e, assim, o direcionamento de cada arquétipo de acordo com o que pensam consumidores das marcas sobre elas. É a partir desse momento que o estudo e entendimento do conceito e a aplicação dos arquétipos ganha relevância para o marketing e as empresas.

Para ilustrar isso, a Tabela 3 aprofunda ainda mais o significado de cada arquétipo, trazendo a definição de Mark e Pearson (2001) e dá exemplos conhecidos mundialmente de empresas que se encaixam em cada um deles.

Tabela 3: Arquétipos, análises e exemplos.

Arquétipo	Definição (MARK e PEARSON, 2001)	Análise	Exemplos de marcas
O Inocente	“Quando o Inocente está ativo em uma pessoa, ela é atraída para a certeza, para ideias positivas e esperançosas, para imagens simples e nostálgicas, para promessa de resgate e redenção” (p.75).	O Inocente valoriza mais a ordem do que a vida social e busca um futuro brilhante (VIETH, 2012). Esse arquétipo luta pelo bem, ou seja, por encontrar o produto adequado, que significa escolher a bondade e os comportamentos morais em vez da ganância, da cobiça e dos comportamentos imorais. Se o consumidor tiver a certeza de que o produto ou serviço em questão, ou a própria organização com quem se relaciona, cumpre suas promessas e se baseia em valores duradouros, ele será leal à marca. Tanto fundamentalistas religiosos quanto pessoas que abandonam uma cultura de alta pressão, focada no sucesso, para perseguir a alegria de uma vida simples, têm o arquétipo do Inocente presente em si.	Coca-Cola, com suas campanhas sobre a felicidade (VIETH, 2012; CONNAN; SARANTOULIAS, 2013).

O Explorador	“Quando o arquétipo do Explorador está ativo no cliente, seu chamado é para explorar o mundo e, nesse processo, encontrar a si mesmo para poder saber quem ele é” (p.88).	Para ter sucesso na criação de uma marca sob este arquétipo, é preciso conhecer a história do Explorador: imaginar como seria sentir-se reprimido e desejar mais estímulo e aventura. Quando o sentimento de Explorador é forte em uma pessoa, ela possivelmente faz, de modo consciente, algo que a diferencie dos outros indivíduos, como por exemplo, os jovens que pintam os cabelos com cores chamativas, ou que colocam <i>piercings</i> em partes do corpo para conquistar ou afirmar sua individualidade.	Starbucks (CONNAN; SARANTOULIAS, 2013) e Land Rover (VIETH, 2012).
O Sábio	“Quando o Sábio está ativo na vida dos consumidores, eles sentem um agudo interesse em aprender por aprender” (p.106).	Quando o arquétipo do Sábio predomina no caráter do indivíduo, há constante motivação e interesse pelo aprendizado. Para o Sábio, o principal receio que pode ocorrer é o de ser enganado por informações irreais ou falsas, o que acarretaria uma má interpretação de situações. Assim, os Sábios veem uma compra como sendo uma transação lógica, racional. Demandam informações e conhecimento a respeito da qualidade do produto à venda e do custo a ele relacionado. Em seguida, tomam a decisão – lógica – com base nas informações de que dispõem.	Sony e Philips (VIETH, 2012).

Arquétipo	Definição (MARK; PEARSON, 2001)	Análise	Exemplos de marcas
O Herói	“Quando o arquétipo do Herói está ativo em uma pessoa, ela se fortalece com o desafio, se sente ultrajada pela injustiça e responde rápida e decisivamente à crise ou à oportunidade” (p.115).	O Herói quer ratificar-se, tentando sempre superar os seus limites, além de constantemente tentar fazer do mundo um lugar melhor. O triunfo deste arquétipo surge do marketing ligado a causas sociais, visando a um maior bem-estar da sociedade no longo prazo (HYMAN, 2009) – e na expectativa do consumidor de que empresas se envolvam em filantropia.	BMW e Nike (VIETH, 2012).

<p>O Fora-da-lei</p>	<p>“O Fora-da-lei tem a sedução do fruto proibido. Ele contém em si as qualidades sombrias da cultura, ou seja, as qualidades que a sociedade desdenha e negligência. Este arquétipo libera as paixões reprimidas da sociedade. Quando a consciência do Fora-da-lei está presente, as pessoas têm uma percepção mais aguda dos limites que a civilização impõe à expressão humana” (p.131).</p>	<p>Percebe-se, de acordo com a definição deste arquétipo, que o Fora-da-lei está fora de seu tempo. Tem valores discordantes que prometem a revolução, ou que acabam fazendo ameaças por intermédio dela. Este arquétipo fornece, ainda, uma maneira de dar continuidade às antigas qualidades e características eventualmente existentes na cultura e fazê-las emergir novamente.</p>	<p>Linux e Harley Davidson (VIETH, 2012).</p>
-----------------------------	---	--	---

Arquétipo	Definição (MARK; PEARSON, 2001)	Análise	Exemplos de marcas
<p>O Mago</p>	<p>“Quando o arquétipo do Mago está ativo nos indivíduos, eles são catalisadores da mudança. Os Magos são motivados pelo desejo de transformação pessoal e pela oportunidade de mudar as pessoas, as organizações e a época. Eles apreciarão se você lhes oferecer experiências transformadoras, mas o maior lucro surge quando você consegue ajudar um cliente a aperfeiçoar a si mesmo” (p.151).</p>	<p>Representa aqueles que buscam os princípios essenciais que regem o funcionamento das coisas a fim de empregá-los para que estas aconteçam. Os empresários podem ser percebidos comumente como Magos, assim como os atletas. As pessoas “mágicas” geralmente possuem sonhos, ilusões e aspirações que muitos avaliam como impossíveis ou impraticáveis, mas o cerne da magia é ter uma visão na direção da qual se deva caminhar.</p>	<p>Absolut (CONNAN; SARANTOULIAS, 2013) e Red Bull (VIETH, 2012).</p>

O Cara Comum	“Quando o arquétipo do Cara Comum está ativo em uma pessoa, ela usará roupas da classe trabalhadora ou outros trajes comuns (mesmo que tenha bastante dinheiro), falará de um modo coloquial e detestará todo o tipo de elitismo” (p.172).	Este arquétipo não aprecia artificialismos, tendendo a valorizar o nivelamento entre as pessoas, independente de classe social, religião ou cultura. Por exemplo, em uma festa, pedir cerveja nacional em vez de whisky importado pode fornecer a indicação de que o arquétipo do Cara Comum é valorizado.	IKEA (VIETH, 2012) e Levi’s (CONNAN; SARANTOULIAS, 2013).
---------------------	--	--	---

Arquétipo	Definição (MARK; PEARSON, 2001)	Análise	Exemplos de marcas
O Amante	“O Amante quer um tipo mais profundo de conexão: que seja íntima, genuína e pessoal. Tais formas de conexão (...) exigem muito mais conhecimento, honestidade, vulnerabilidade e paixão do que a ligação mais fria do Cara Comum” (p.200).	Os Amantes preferem produtos que sejam exclusivos ou customizados. Para que uma empresa seja capaz de alcançar este arquétipo, precisará oferecer um excelente produto e, preferencialmente, personalizado. O Amante deseja qualidade da marca que consome, não por uma questão de prestígio, mas para potencializar seu prazer de viver. Este arquétipo é comum nas indústrias de cosméticos, joias, moda e turismo, além de certas categorias de alimentos ligadas à sensualidade e ao prazer, como vinhos e iguarias finas, em que tais atributos muitas vezes fazem parte da experiência de consumo.	Häagen Dazs (CONNAN; SARANTOULIAS, 2013) e Bacardi (JANSEN, 2006).

Arquétipo	Definição (MARK e PEARSON, 2001)	Análise	Exemplos de marcas
-----------	----------------------------------	---------	--------------------

O Bobo da Corte	<p>“O desejo básico, aqui, é ser espontâneo e recuperar aquele espírito brincalhão que todos tínhamos quando pequenos (...). O arquétipo do Bobo da Corte nos ajuda a viver a vida no presente e ser impulsivos e espontâneos” (p.207).</p>	<p>O Bobo da Corte indica que a pessoa pode agir de forma espontânea e natural e ainda assim ser acolhida e admirada pelos demais. Como o “ritual” de sair para beber cerveja é normalmente envolvido por um clima de descontração, o Bobo da Corte é o arquétipo frequentemente utilizado, ainda que inconscientemente, pelas marcas de cerveja em sua divulgação. Para Jansen (2006), este arquétipo estaria posicionado entre o “social” e a “liberdade”, carregando ambos os sentidos, o que é desejado em marcas que se preocupam em aparentar descontração e informalidade. Mark e Pearson (2001, p.327) pesquisaram a essência da categoria de cervejas. Foi solicitado a jovens bebedores que descrevessem suas próprias histórias sobre o que entendiam como uma “noite perfeita” contendo o consumo de cerveja. O resultado foi que os sujeitos pesquisados indicaram, quase por unanimidade, a mesma narrativa para apresentar as impressões a respeito da cerveja: “Um lugar onde a vida é fácil, sem ‘grilos’ nem chateação. Todo mundo é tratado igual e se dá bem”. Entretanto, tal pesquisa nunca foi replicada em outros países, o que seria relevante, visto que o perfil dos consumidores de cerveja se assemelha frequentemente, bem como a forma de divulgar o produto. Fazendo uma interpretação conforme o conceito dos arquétipos descritos por Mark e Pearson (2001), esse lugar, um ambiente sem pressões em que todos são semelhantes, aceitos do jeito que são e onde a cerveja é o grande nivelador, é o ambiente ideal para o Bobo da Corte. Portanto, ele é percebido como o arquétipo da categoria de cervejas. O presente trabalho vai averiguar, mais adiante, se isto acontece efetivamente em uma conjuntura diferente da usada pelas autoras – tendo como exemplo uma marca bem conhecida no Brasil.</p>	<p>Cervejas (MARK; PEARSON, 2001); Ben & Jerry’s. (JANSEN, 2006).</p>
Arquétipo	Definição (MARK e PEARSON, 2001)	Análise	Exemplos de marcas

O Prestativo	“O Prestativo é um altruísta, movido pela compaixão, pela generosidade e pelo desejo de ajudar os outros” (p.217).	Para o Prestativo, considera-se eficaz o marketing que leva em consideração as inquietações do consumidor direcionadas aos outros. O cliente, neste caso, deve ser exposto como tendo preocupações com os demais, e o produto deve auxiliá-lo no sentido de demonstrar maior empenho e fornecer grande facilidade de ação.	Nivea (VIETH, 2012).
O Criador	“Quando o arquétipo do Criador está ativo nos indivíduos, estes se sentem compelidos a criar ou inovar – caso contrário, sufocam” (p.236).	Quase todas as pessoas possuem uma forma de expressão por meio da criatividade (MARK; PEARSON, 2001, p.239), sendo esta exposta por meio de atividades como pintura, artes plásticas, decoração e outras. Os produtos do Criador tendem a prestar alguma assistência às pessoas em tais afazeres. A associação com este arquétipo fornece, ainda, uma evocação de <i>status</i> a seus produtos.	Lego e Apple (VIETH, 2012).
O Governante	“Está no comando e no controle. É típico dele ser mostrado como indivíduo extremamente responsável, que joga com muitas responsabilidades importantes” (p.257).	Este arquétipo invoca responsabilidade, competência e soberania, e seria preocupado com o bem-estar da sociedade e do planeta. Produtos e serviços a ele relacionados encorajam a gestão adequada desses encargos, reafirmando o poder e o prestígio do consumidor.	Mercedes-Benz (CONNAN; SARANTOULIAS, 2013), Audi e Rolex (VIETH, 2012).

Fonte: Kamlot e Queiroz (2017).

Tendo em vista a tabela acima, pode-se observar que as mais variadas empresas e setores podem ser analisados a partir do conceito de arquétipos, avaliando do ponto de vista dos consumidores dessas companhias a percepção que possuem delas e, com isso, tendo a possibilidade de fortalecer suas marcas.

2.2 Gestão Esportiva

Para Bateman e Snell (1996), gestão é o processo de trabalhar com recursos humanos e materiais para realizar objetivos de organizações, de maneira eficaz. Segundo Rocha e Bastos (2011), a gestão do esporte pode, portanto, ser conceituada como a aplicação dos princípios de gestão em organizações esportivas. Para isso, os autores dizem ser necessária

primeiramente a definição de organizações esportivas. Slack e Parent (2006) definem que organizações esportivas são entidades sociais, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvidas na indústria do esporte.

Pitts e Stotlar (2002) sugerem que a indústria do esporte engloba todos os produtos e serviços que estão relacionados de alguma maneira ao esporte, seja profissional, por lazer ou por saúde.

Desse modo, organizações esportivas oferecem tanto bens e serviços no âmbito do esporte, como clubes ou federações, e no que diz respeito à prática esportiva como um todo, oferecendo bens e serviços que auxiliam na atividade em si, como empresas fornecedoras de material esportivo e meios de comunicação que transmitem as competições esportivas (SLACK e PARENT, 2006).

No entanto, de acordo com Chelladurai (2009), a gestão do esporte se dá em organizações que têm o esporte como atividade principal, que fomentam e desenvolvem a prática dos esportes em geral, coordenando as atividades esportivas que sucedem dentro dessas organizações. Ou seja, para o autor, organizações esportivas são aquelas que possuem o esporte como objetivo e atividade central e principal, produzindo e promovendo bens e serviços para participantes, como são as academias de ginástica, e para espectadores, como são os clubes profissionais, por exemplo (ROCHA e BASTOS, 2011)

Como pode ser visto na Figura 2, gestão do esporte é, então, a coordenação das atividades de produção e promoção de serviços esportivos para aqueles interessados nos esportes em questão, sejam participantes ou espectadores (CHELLADURAI, 1994):

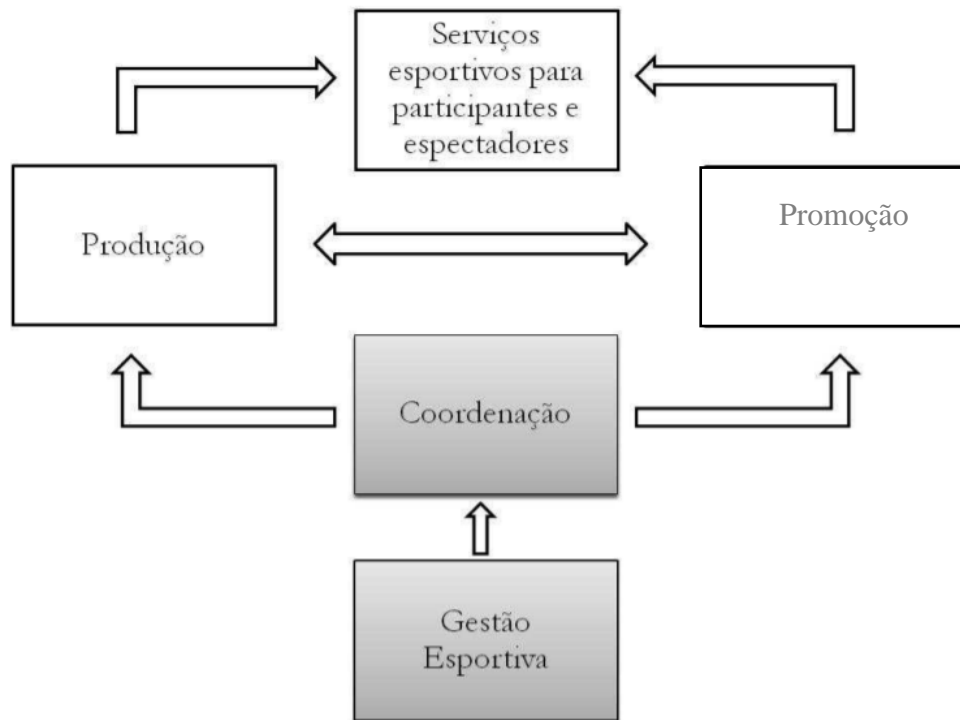


Figura 2: Gestão esportiva, coordenação, produção e promoção de serviços esportivos.
 Fonte: Chelladurai (2009). Adaptado de Rocha e Bastos (2011).

2.3 Marketing Esportivo

Para se chegar ao conceito de marketing esportivo, primeiramente se faz necessário observar a definição de marketing a seguir, proposta por Churchill e Peter (2013, p.5):

De acordo com a American Marketing Association (AMA), marketing é 'o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais'. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Como definido pela American Marketing Association (AMA), o marketing é a ferramenta pela qual determinada organização busca criar valor para seus clientes. Para isso, tais companhias fazem uso dos compostos de marketing, descritos a seguir por Churchill e Peter (2013, p.21):

Composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. Há quatro ferramentas ou elementos primários no composto de marketing: produto, preço, ponto de distribuição e promoção. Os chamados ‘quatro Ps’ devem ser combinados de forma coerente para obter a máxima eficácia.

Tendo sido observados os conceitos de marketing e dos “quatro Ps”, a definição de marketing esportivo é dada por Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.18):

O marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de troca. Ele desenvolve dois eixos principais: marketing de produto e serviços esportivos diretamente para consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas.

Para Siqueira (2014), o objetivo do marketing esportivo é captar e fidelizar clientes, sejam praticantes, espectadores, governos, imprensa e mídia ou empresas como um todo, em que todos os outros objetivos, sejam de curto ou médio prazos, que visam à sobrevivência e ao crescimento das organizações esportivas, devem seguir esse caminho no longo prazo. O autor ainda observa que existem dois tipos de marketing esportivo: aquele que vale para entidades esportivas, ou seja, a relação de organizações esportivas, tais como clubes de futebol, com seus clientes, espectadores, governos e demais consumidores; e aquele que trata do esporte como ferramenta de marketing para empresas de diferentes mercados e setores, usando a ferramenta do patrocínio, por exemplo.

2.4 Gestão por meio de arquétipos

De acordo com Lindstrom (2008), cerca de 90% das decisões comportamentais e de consumo dos compradores de um produto se dão de forma

subconsciente, fazendo com que gestores não possam mais se concentrar apenas nos 10% restantes desse processo de compra de algum produto. Dessa maneira, quando um consumidor compra de determinada companhia, não está apenas adquirindo o bem tangível e seus benefícios perceptíveis, como também está sendo motivado àquilo pelos gatilhos subconscientes (SIMAJ e KUMARI, 2011).

Ainda segundo Simaj e Kumari (2011), os arquétipos associados a marcas ajudam a criar uma personalidade para aquela marca, definindo sua visão, missão e valores e seu relacionamento com seus consumidores. Para os autores, toda marca tem um arquétipo em sua essência, e, ao assumir e explorar essa imagem, acaba por refletir essa personificação na mente de seus clientes, fortalecendo seus propósitos. Além disso, oferecem de maneira intuitiva e de linguagem acessível o cerne da marca.

Os benefícios dos arquétipos de marca são: preencher a lacuna emocional entre a marca e o público de maneira psicologicamente atraente, sendo uma ferramenta potente, que ultrapassa o racional e consciente dos consumidores, alcançando o subconsciente; personificar a marca, sendo uma das maiores ferramentas de persuasão; promover valores e significados da marca através de diferentes culturas, gerando confiabilidade (SIMAJ e KUMARI, 2011).

Na Figura 3, é retratado o processo de prototipagem de marca por meio de arquétipos:

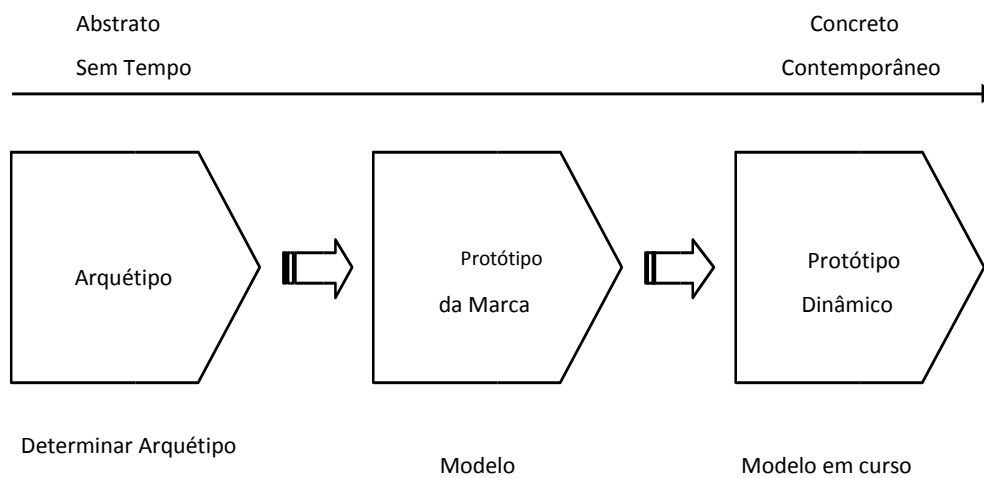


Figura 3: Processo de prototipagem de marca através de arquétipos.
 Fonte: Jansen (2006, adaptado.)

De acordo com Tsai (2006), as experiências vividas e mediadas do arquétipo da marca constituem a experiência total do consumidor, que é organizada pela imaginação desse consumidor, criando uma representação arquetípica da marca que está levando essas informações para esse indivíduo. Se o objetivo da campanha que levou as experiências mediadas para o consumidor for alcançado, é porque se deu a correspondência entre o arquétipo definido pela companhia e aquele criado pela imaginação da maioria de seus consumidores.

2.5 Arquétipos e marcas esportivas

Segundo Rein, Kotler e Shields (2008), o processo de construção de uma marca esportiva tem início na escolha e desenvolvimento do caráter do “tipo”, que é o conceito dado pelos autores à organização que proporciona a um produto esportivo características como identidade, contextualização e forma, com a qual os fãs de determinada organização esportiva se identificam e passam a interagir com a organização. Depois disso, o foco deve ser adaptar esse tipo às mudanças que acontecem com o passar do tempo, tornando-o duradouro. O tipo ao qual Rein, Kotler e Shields (2008) se referem é um padrão derivado dos arquétipos

definidos por Jung (2008), que foram introduzidos ao mundo esportivo, ou seja, de acordo com eles, o primeiro passo na escolha e desenvolvimento de uma marca esportiva adequada é definir aquilo que se deseja mostrar ao público-alvo, portanto, definir o arquétipo com o qual se quer ser identificado pelos fãs, torcedores e simpatizantes. Com isso, surge a personificação dos tipos esportivos, que foram associados aos mais diversos componentes esportivos, como atletas individuais, equipes, arenas ou estádios, ligas e eventos. Dessa forma, direciona-se o foco da exploração da imagem de um atleta ou uma equipe de acordo com o que mais seus torcedores se identificam e apoiam.

Para Rocha (2020), personificar uma marca através de linguagem, posicionamento e símbolos de um clube tornam a simpatia dos indivíduos em paixão, e essa paixão em relacionamento. Complementam Ruão e Salgado (2008) que, com o crescimento da profissionalização do esporte, o simbolismo se tornou protagonista no que diz respeito à construção da identidade dos clubes. Para os autores o esporte é uma atividade com capacidade de induzir grandes gatilhos emocionais, transformando-o em um âmbito singular, de características únicas. Sendo assim, para as organizações, inclusive as esportivas, entender e explorar o conceito dos arquétipos deixou de ser algo complementar e tornou-se obrigatório, alcançando diferenciação e importância relevante por muito tempo quando assumem uma imagem arquetípica atemporal (MARK e PEARSON, 2001).

Utilizando o conceito dos arquétipos associados ao campo das organizações criado por Mark e Pearson (2001), Rocha (2020) fez a seguinte relação entre clubes e alguns desses arquétipos (Quadro 1):

Quadro 1 – Os clubes brasileiros e arquétipos associados

Arquétipo	Clube(s)	Razão
-----------	----------	-------

Inocente	Associação Chapecoense de Futebol	Depois do trágico acidente com o voo da equipe, criou-se uma atmosfera de compaixão e solidariedade com o clube, fato que tornou o clube seguido nas redes por milhões de pessoas de outros países, que também ajudaram financeiramente. Além disso, o clube explora isso em suas redes, de maneira a se comunicar não apenas para seus torcedores locais.
Herói	Fluminense Football Club	Devido à grande arrancada da equipe no Campeonato Brasileiro de 2009, em que tinha 99% de chances de rebaixamento, mas conseguiu se manter na primeira divisão, o clube explorou essa imagem de heróis, com a alcunha de “guerreiros”, adotada também pela torcida.
Fora-da-Lei	Sport Club Corinthians Paulista	Em uma comunhão entre clube e torcida, o Corinthians é diretamente associado ao “bando de loucos” ou à “fiel torcida”, fato que gera orgulho e identificação em não serem como o “resto”.

Mago	Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	Se dá pelo apelido de “imortal”, compartilhado pelo clube, sua torcida e até pela imprensa, que diz que a equipe jamais se dá por vencida nem considera perdida qualquer partida, não importando o placar.
Cara comum	Sport Club Internacional	Dada sua identificação com todas as camadas da sociedade, tido como o “clube do povo” no Rio Grande do Sul, além da origem nas classes operárias e vanguarda na luta contra o racismo no futebol.
Bobo da corte	Paraná Clube, Íbis Sport Club	Pelo pioneirismo no humor em suas redes sociais, com a alcunha de “pior time do mundo” no caso do Íbis, ambos os clubes exploram de maneira criativa e particular suas imagens, principalmente no campo digital.
O prestativo	Esporte Clube Bahia	Por sua característica de engajamento em questões sociais e ações contra questões como o machismo, racismo, homofobia, etc.

O Criador	Club Athletico Paranaense	A característica do clube é de inovação independentemente da reação dos outros clubes ou mesmo dos torcedores. Tem perfil disruptivo, de quebra de paradigmas, que ficou claro com a mudança no escudo, uniforme e escrita do nome do clube em 2018.
-----------	---------------------------	--

Fonte: Adaptado de Rocha (2020).

Adiciona-se ao visto anteriormente o fato de que arquétipos não são imóveis, ou seja, é possível que mais de um esteja presente na mesma marca (XAVIER, 2015). Um clube pode possuir qualquer arquétipo dominante, mas, por conta de determinado jogador, campeonato ou título, e até mesmo por uma revolta contra uma federação ou alguma regra, adquirir e assumir características de outro arquétipo (ROCHA, 2020). O autor ressalta, ainda, que o fundamental é ter um arquétipo como pilar e essência, sabendo flutuar por outras imagens e identidades. Mudar de arquétipo é um movimento de grande risco, mas se for esse o caminho escolhido pela organização, deve ser feito de maneira voluntária, planejada e coerente (XAVIER, 2015).

Rocha (2020) determina que o objetivo de arquetipar as organizações esportivas, em específico os clubes de futebol, é explorar o potencial da imagem que os clubes possuem, procurando maximizar o número de torcedores em um mundo cada vez mais conectado e globalizado.

2.6 Brand equity

Segundo Aaker (1991), *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, a seu nome e símbolo, que se adicionam ou diminuem ao valor proporcionado por um produto ou serviço. Outra definição é trazida por Keller e Machado (2006), que citam que *brand equity* está relacionado ao fato de se obter com uma marca resultados diferentes daqueles que seriam obtidos caso o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca. Outro ponto de vista foi levantado por Srivastava e Shocker (1991), os quais expressam que *brand equity* é resultante da força e do valor da marca, em que a força da marca procede do conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, distribuidores e da empresa que controla aquela marca, o que permite obter vantagens competitivas diferenciais e sustentáveis. Dessa maneira, o valor da marca é o resultado financeiro que resulta da estratégia e gestão para potencializar a força da marca. Adiciona-se a essas definições o que expõem Aaker e Brel (1993), em que afirmam que o consumidor percebe o *brand equity* como o valor acrescentado pela marca ao produto ou serviço.

No campo esportivo, alguns autores trazem a importância da marca para essas organizações. Pedersen, Miloch e Laucella (2007), afirmaram que tanto o crescimento exponencial da *internet*, quanto a cobertura cada vez maior feita pela imprensa nos mais variados meios de comunicação, fizeram com que as organizações esportivas tenham visto suas popularidades crescerem a um nível mundial, e isso exige que a comunicação na gestão dessas organizações seja essencial para o crescimento delas, e, finalizam dizendo que suas marcas sejam pensadas, trabalhadas e exploradas de maneira estratégica. Já para Rocha (2020), a personificação de uma marca esportiva através de linguagem, identidade e símbolos, transforma a simpatia em paixão, e a paixão em relacionamento. Rocha (2020), complementa ainda que tão importante quanto explorar essa imagem e essa marca do ponto de vista vitorioso, é também fundamental garantir que a marca esteja preparada para não sofrer grandes danos em caso de resultados que não sejam favoráveis. Ruão e Salgado (2008) mencionam que o esporte é capaz de gerar reações emocionais únicas no público, sendo as mais fortes entre todas as atividades. Sendo assim, para os autores, as organizações esportivas profissionais

têm de procurar capitalizar em cima dessa relação emocional para, dessa maneira, se tornarem marcas duradouras. Pode-se somar a isso que o objetivo dos gestores deve ser criar ou manter essa cadeia de associações que o público tem com a marca, gerando uma identidade (AAKER, 2009).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever o tipo de pesquisa, indicar o universo e a amostra da pesquisa realizada, a seleção dos sujeitos escolhidos para responderem à pesquisa, como se deu a coleta de dados, o posterior tratamento desses dados obtidos e as possíveis limitações do método escolhido para a realização do trabalho desenvolvido.

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Vergara (2009), pesquisas exploratórias são realizadas em áreas em que não há grande quantidade de conhecimento acumulado, e pesquisas descritivas se dão para explicar como algum fenômeno acontece.

Para a obtenção dos dados utilizados neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva (VERGARA, 2009), em que se formulou e disponibilizou um questionário semiestruturado com a intenção de obter informações dos respondentes acerca do que pensam e sentem sobre a marca do Fluminense Football Club sob a perspectiva dos 12 arquétipos do marketing, segundo Mark e Pearson (2001).

Além do questionário, foi feita pesquisa bibliográfica por meio de livros, *sites*, artigos acadêmicos e teses para embasar os resultados obtidos.

3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa é a população que está exposta à marca Fluminense Football Club. A amostra, não probabilística, teve 102 indivíduos de ambos os sexos de diversas classes sociais e graus de alfabetização, residentes no Brasil e que acompanham ou não futebol e torcem ou não para algum time brasileiro, que representam as características da população estudada.

3.3 Coleta de Dados

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, *sites*, teses e artigos acadêmicos referentes ao assunto a ser desenvolvido para embasar teoricamente o assunto tema do trabalho. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de questionário, obtendo-se dados pessoais dos indivíduos e suas opiniões acerca da marca Fluminense Football Club sob a ótica da teoria dos arquétipos de Mark e Pearson (2001).

O questionário usado possuía 12 perguntas fechadas e uma aberta e foi realizado de forma virtual, em que as respostas eram gravadas diretamente no *site* www.Qualtrics.com.

3.4 Tratamento dos Dados

Os 102 questionários respondidos tiveram seus dados agrupados e divididos com uso do *site* www.Qualtrics.com, e, posteriormente, analisados através de diversos gráficos. A análise, de abordagem quantitativa, permitiu uma avaliação mais adequada à luz da teoria dos arquétipos (MARK; PEARSON, 2001), aplicada a uma organização esportiva.

3.5 Limitações do Método

As limitações presentes na pesquisa se dão pela amostra que não representa perfeitamente a população a ser analisada.

Outro limitante é o fator de o estudo analisar sentimentos e emoções, sendo um tema subjetivo e mutável, que pode não representar fielmente aquilo que de fato sentem os indivíduos que responderam ao questionário proposto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra, composta por 102 indivíduos, teve 71 homens respondendo, ou 69,61% do total, e 31 mulheres respondentes, ou 30,39% do total.

Com relação à idade dos participantes, 57 indivíduos tinham entre 18 e 24 anos, representando 55,88% do total, enquanto 29 pessoas estavam na faixa entre 25 e 34 anos, correspondendo a 28,43% do total. Dessa maneira, a amostra fica concentrada nessa faixa de idade, com ampla maioria dos participantes pertencendo a ela. No que tange às classes sociais, predomina a classe C, com 32,35% do número total de participantes, seguida pela classe D, com 23,53%, tendo as classes B e A com 18,63% e 15,69%, respectivamente. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 4.

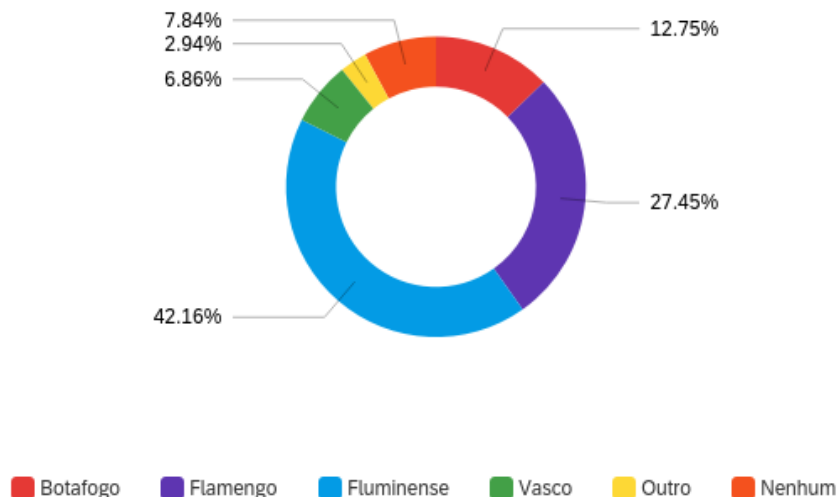
Tabela 4: Amostra dos indivíduos que responderam ao questionário.

Sexo	Masculino	71 (69,61%)
	Feminino	31 (30,39%)
Faixa etária	de 18 a 24 anos	57 (55,88%)
	de 25 a 34 anos	29 (28,43%)
	de 35 a 44 anos	4 (3,92%)
	de 45 a 54 anos	8 (7,84%)
	55 ou mais anos	4 (3,92%)
Classe social	A	16 (15,69%)
	B	19 (18,63%)
	C	33 (32,35%)
	D	24 (23,53%)
	E	10 (9,80%)

Fonte: Pesquisa de campo.

Com relação ao time para que torciam os indivíduos que responderam ao questionário, 42,16% torciam para o Fluminense Football Club, enquanto 27,45% torciam para o Clube de Regatas do Flamengo, e, na sequência, Botafogo de Futebol e Regatas e Club de Regatas Vasco da Gama tinham 12,75% e 6,86%, respectivamente, como mostra o Gráfico 1. Pessoas que torciam para nenhum ou outros clubes completaram a porcentagem total.

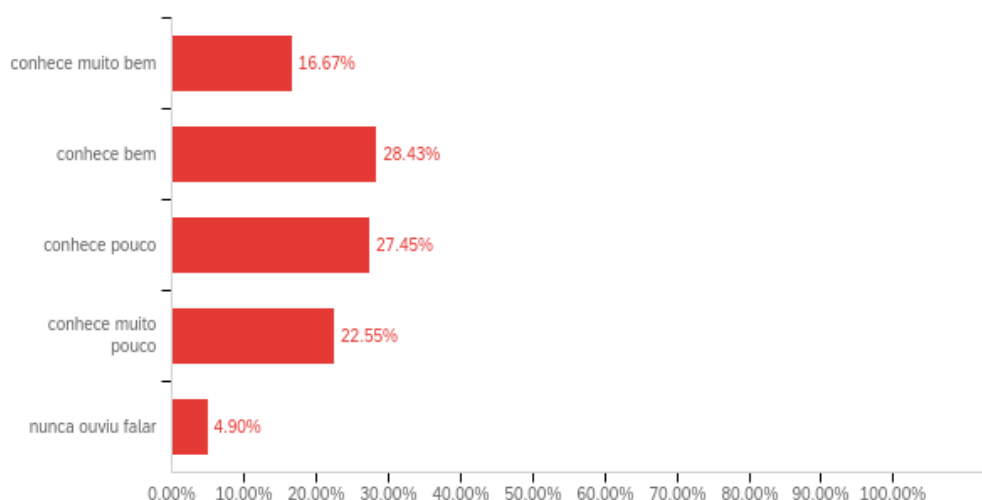
Gráfico 1 – Porcentagem de torcedores dos clubes na amostra.



Fonte: Pesquisa de campo.

A pergunta seguinte teve como objetivo identificar o quanto da história e trajetória do clube os respondentes conheciam. Os números obtidos indicaram que a história do Fluminense Football Club era “muito conhecida” por 16,67% das pessoas, enquanto 28,43% “conheciam bem”, 27,45% “conheciam pouco” e 22,55% “conheciam muito pouco”. 4,90% assinalaram “nunca ter ouvido falar” da história do Fluminense Football Club (Gráfico 2). Esses números apontam que, mesmo entre torcedores, a amostra não possui tanto conhecimento acerca da história do clube, demonstrando uma possível falha de preservação da cultura pela gestão do mesmo.

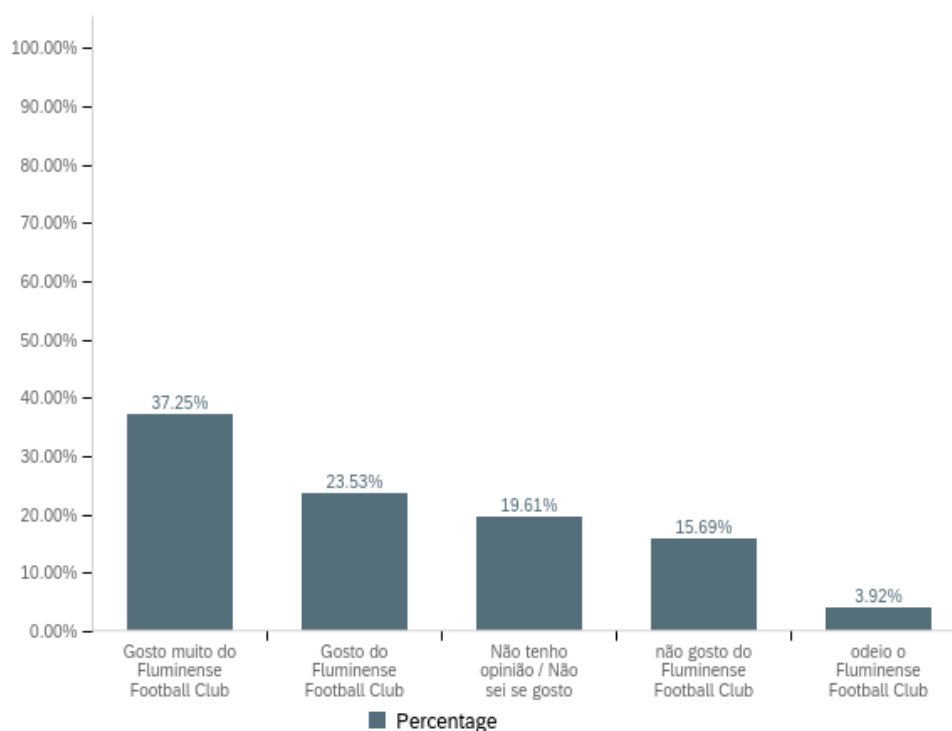
Gráfico 2 – Porcentagem de conhecimento da história do Fluminense Football Club pela amostra.



Fonte: Pesquisa de campo.

Em seguida, foi perguntado em qual nível os indivíduos gostavam do Fluminense Football Club, independentemente de serem torcedores do clube. A pergunta teve como resultado os números de 37 votos ou 38% para “gosto muito do Fluminense Football Club”, 24 votos ou 23,53% para “gosto do Fluminense Football Club”, seguidos de 20 votos para “não tenho opinião / não sei se gosto”, 16 para “não gosto do Fluminense Football Club” e 4 respostas indicadas como “odeio o Fluminense Football Club”, como mostra o Gráfico 3. Tais respostas fazem sentido, tendo em vista a porcentagem de torcedores dada pelo Gráfico 1, em que está próxima a porcentagem de torcedores do clube à resposta “gosto muito do Fluminense Football Club”. Surpreende o fato de 20 pessoas terem dado uma resposta negativa, como “não gosto do Fluminense Football Club” ou “odeio o Fluminense Football Club”, alcançando 19,61% das opiniões, número percentual muito menor que o de não torcedores do clube que responderam ao questionário.

Gráfico 3 – Porcentagem do grau de afeição do Fluminense Football Club pela amostra.

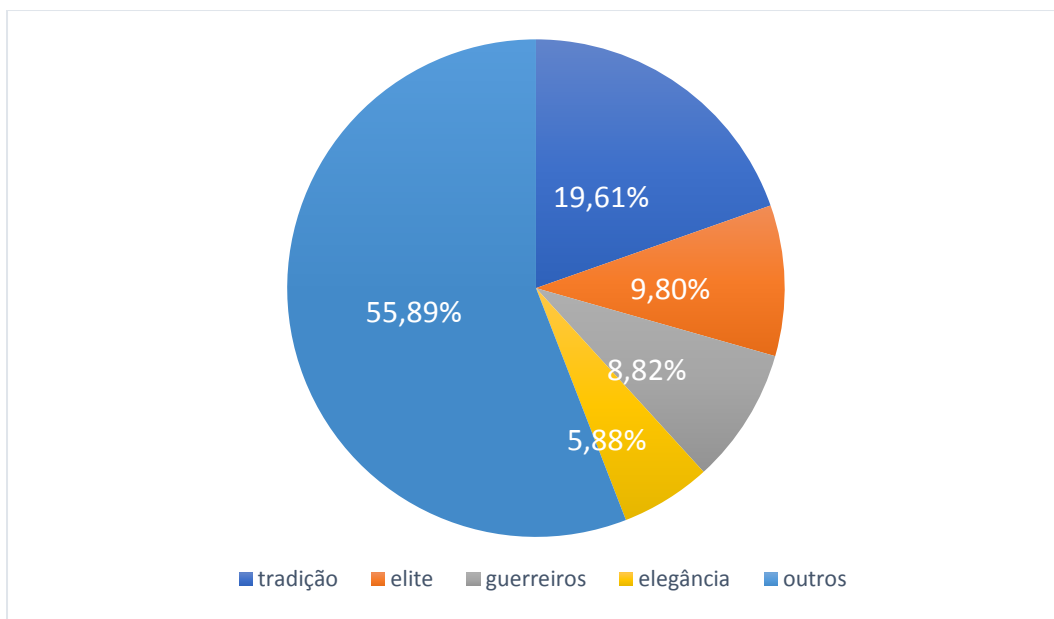


Fonte: Pesquisa de campo.

Na primeira e única pergunta aberta que foi feita no questionário, pediu-se aos participantes que descrevessem a marca Fluminense Football Club com uma palavra. Os resultados encontrados apontam que 20 indivíduos, ou 19,61% dos participantes descreveram a marca do clube com a palavra “tradição”. O segundo termo mais lembrado foi “tricolor”. No entanto, essa palavra será contabilizada em “outros”, visto que se trata de uma característica do uniforme do clube (ter três cores), e não um sentimento gerado pela marca e imagem do Fluminense. Dez pessoas, ou 9,80% descreveram o clube como de “elite”, enquanto 9 participantes, ou 8,82%, enxergam o clube como “guerreiros”. O termo “elegância” surge com 6 indicações, alcançando 5,88% do total. Palavras como “paixão” e “amizade” têm respectivamente 4 e 2 citações. Vale destacar que foram listados muitos termos negativos, o que se explica pela grande quantidade de torcedores de outros clubes que responderam ao questionário. Destacam-se entre elas termos como “tapetão”, palavra coloquial e popular para denominar algum artifício para mudar o resultado final de um campeonato (utilizado contra o Fluminense Football Club pelo fato de ter sido campeão brasileiro da terceira divisão em 1999 e ter sido indiretamente beneficiado, disputando a primeira divisão no ano seguinte, em época que o

futebol brasileiro teve diversas reviravoltas e mais recentemente pelo rebaixamento da Portuguesa/SP em 2013 após escalação irregular de um jogador, em caso definido nos tribunais), e “pequeno”, usado no linguajar futebolístico para diminuir o nível de expressão de um clube (Gráfico 4).

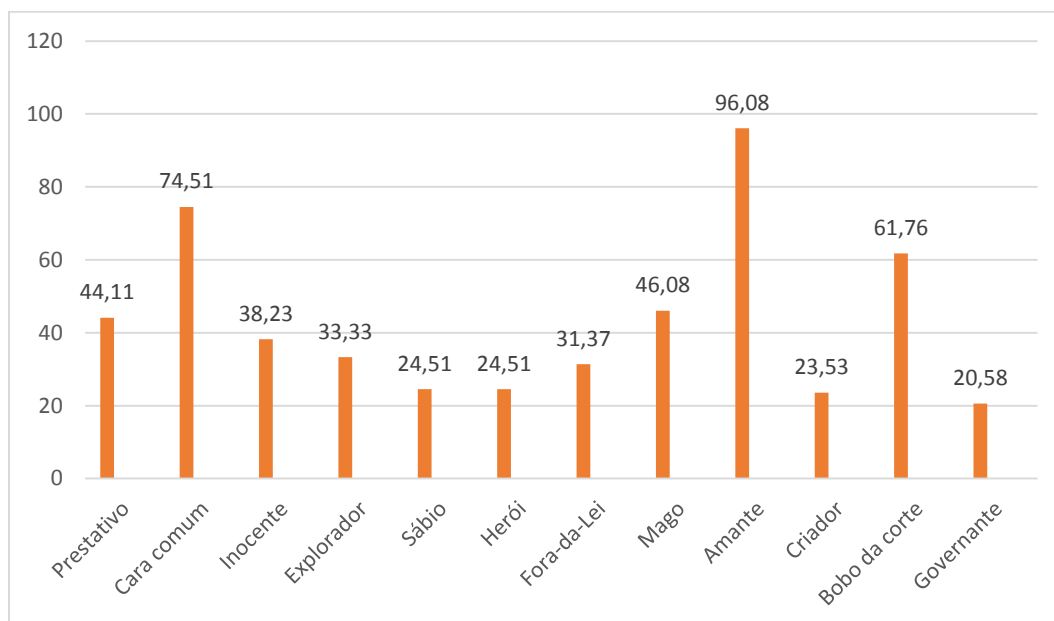
Gráfico 4 – Porcentagem das palavras citadas para descrever a marca Fluminense Football Club.



Fonte: Pesquisa de campo.

A pergunta que deu sequência ao questionário apresentava 24 sentenças para que os participantes assinalassem todas as que achassem compatíveis à marca Fluminense Football Club. As frases correspondiam aos 12 arquétipos de Mark e Pearson (2001), retratados no Referencial Teórico, sendo que cada duas frases representavam um arquétipo. Se um arquétipo tivesse uma de suas frases correspondentes assinaladas estaria relacionado à marca do Fluminense Football Club de acordo com aquele indivíduo (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Porcentagem dos arquétipos associados à marca Fluminense Football Club.



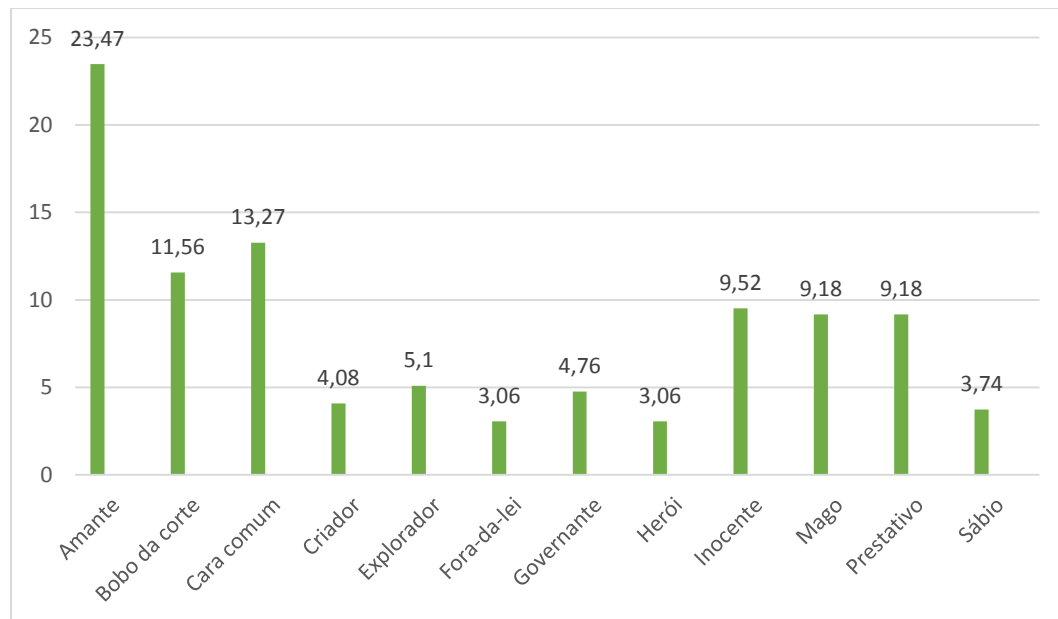
Fonte: Pesquisa de campo.

O arquétipo mais associado à marca Fluminense Football Club pela amostra foi o “Amante”, com 96,08% de menções, o que pode ser justificado pela origem aristocrata do clube, ligado às classes mais abastadas na época de sua fundação, diretamente relacionado com as frases “Passa uma imagem elegante e estilosa”. A outra frase que corresponde a esse arquétipo é “Ajuda as pessoas a encontrar e cultivar o amor e a amizade”, que remete ao sentimento, principalmente de torcedores do clube, de assistir aos jogos acompanhado de família e amigos e nutrir o amor pelo time de coração. O arquétipo secundário foi o “Cara comum”, com 74,51% dos participantes assinalando-o em ao menos uma das duas frases, e o terceiro mais assinalado foi o “Bobo da corte” com 61,76% de associações. Para Mark e Pearson (2001), para um arquétipo possuir predominância em uma marca ou organização deve ter 10 pontos percentuais ou mais de diferença para o segundo arquétipo mais lembrado. Nesta pesquisa, temos, portanto, que o arquétipo do “Amante” é predominante para o Fluminense Football Club.

Na pergunta subsequente, foi pedido que o participante lesse de novo a pergunta anterior e escolhesse as três frases que mais pensavam se encaixar com a marca do Fluminense Football Club. O resultado obtido foi de 23,47% para “Amante”, seguido por 13,27% de “Cara comum” e 11,56% de “Bobo da

corte”, em resultado parecido ao da questão anterior que não possuía limitação de escolha de frases e com o primeiro arquétipo com mais de 10 pontos percentuais de diferença para o segundo mais mencionado. (Gráfico 6).

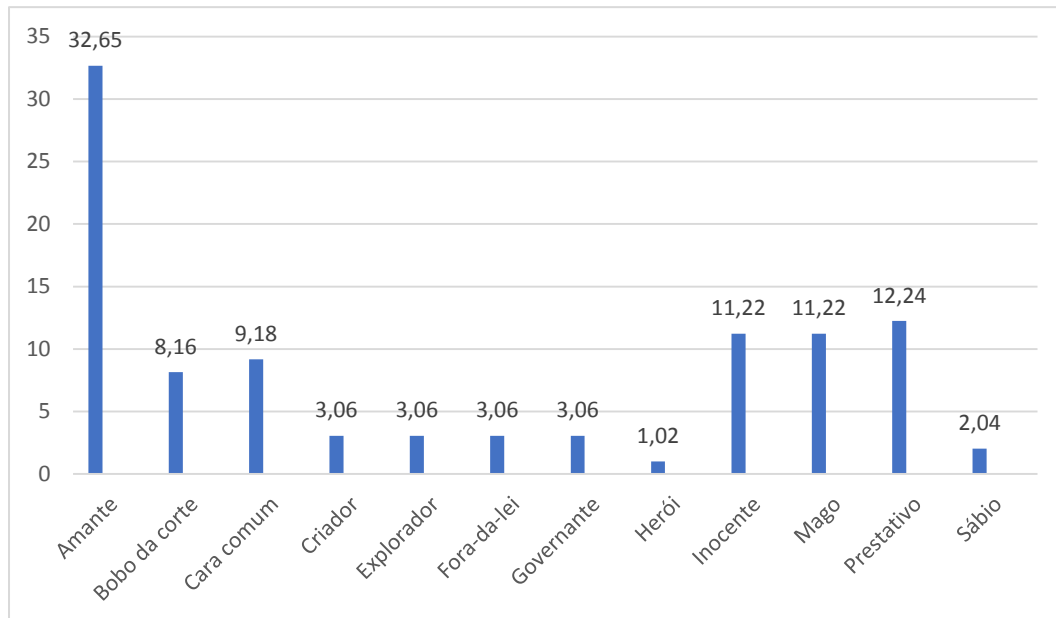
Gráfico 6 – Porcentagem dos arquétipos associados à marca Fluminense Football Club com limite de escolha de três frases.



Fonte: Pesquisa de campo.

Quando se limitou a análise para apenas a primeira sentença escolhida pelos indivíduos, houve considerável mudança no percentual dos arquétipos: o “Amante” aumentou seu valor para 32,65%, enquanto em segundo e terceiro lugares vieram “Prestativo”, “Mago” e “Inocente”, respectivamente, com 12,24% e 11,22% para os dois últimos, empatados. A ascensão do arquétipo do “Prestativo” pode ser justificada pela escolha da frase “Ajuda as pessoas a se manterem conectadas e se importarem umas com as outras”, que remete ao pertencimento trazido por participar de uma torcida de futebol e criar laços por conta disso. Um motivo que pode levar a essa lembrança marcante do arquétipo do “Mago” é a frase “Faz coisas imprevisíveis acontecerem”, que pode remeter à alcunha do “Time de Guerreiros”, que conseguiu escapar na luta contra o rebaixamento no Campeonato Brasileiro de 2009, marcante na história recente do clube (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Porcentagem dos arquétipos associados à marca Fluminense Football Club usando a primeira frase escolhida.



Fonte: Pesquisa de campo.

As frases mais assinaladas pelos indivíduos nessa pergunta foram “Passa uma imagem elegante e estilosa”, correspondente ao arquétipo do “Amante”, “Inclui cada pessoa independentemente da sua raça, cor ou credo” e “Faz com que as pessoas se sintam bem e aceitas do jeito que são”, ambas correspondentes ao arquétipo do “Cara comum”, demonstrando certa combinação entre a origem mais elitista e a visão atual que as pessoas possuem da aceitação de qualquer indivíduo na torcida ou na instituição, sendo esta última ótica reforçada nos últimos anos em campanhas como o “#TimedeTodos”, contra o racismo, machismo e homofobia por exemplo (Figura 4). (FLUMINENSE FOOTBALL CLUB, 2021).

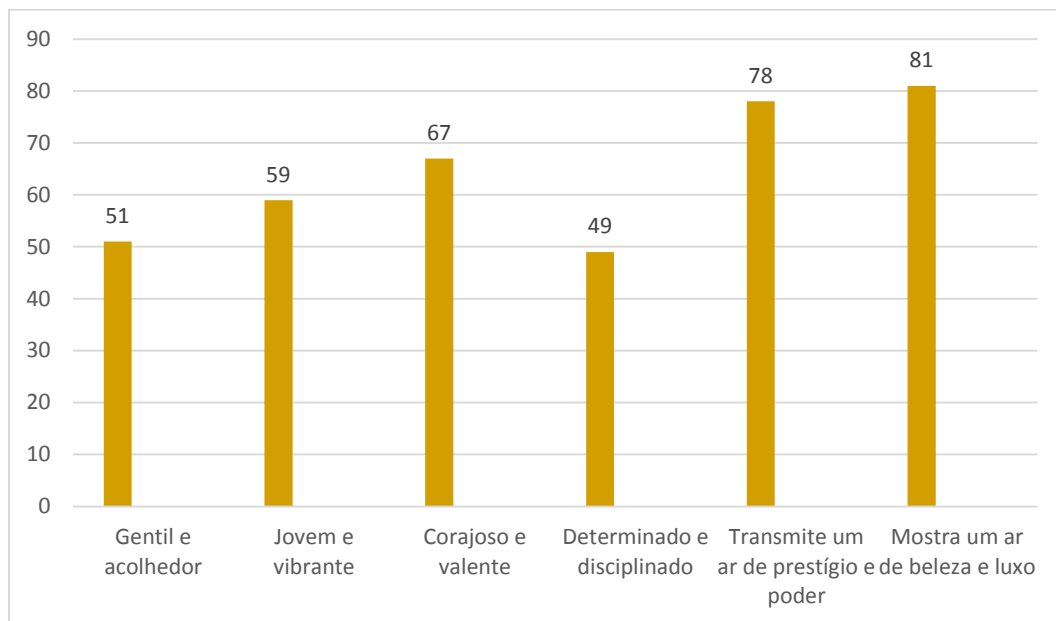


Figura 2: Post do Instagram Oficial do Fluminense Football Club no dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+.

Fonte: @FluminenseFC no Instagram.

O questionário seguia com uma pergunta sobre qual seria a personalidade da marca do Fluminense Football Club, supondo que esta se tornasse uma pessoa. O objetivo era identificar se as personalidades assinaladas refletiam os arquétipos encontrados nas perguntas anteriores. Dessa maneira, foi pedido para que os participantes apontassem 24 características nos seguintes termos: “descreve muito bem”, “descreve bem”, “não sei / não descreve bem nem mal”, “descreve mal” e “não tem nada a ver”. Foram estipulados pesos de acordo com a opção assinalada, sendo 2, 1, 0, -1 e -2. Dessa forma, as personalidades com maior pontuação são aquelas que se adequam mais à marca do Fluminense Football Club (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Características associadas à personalidade da marca Fluminense Football Club.



Fonte: Pesquisa de campo.

A pontuação encontrada indicou que as características “mostra um ar de beleza e luxo” e “transmite um ar de prestígio e poder” foram as que mais remeteram à personalidade da marca Fluminense Football Club. Tais termos estavam de acordo com o arquétipo do “Amante” encontrado anteriormente na pesquisa. Outras características de destaque foram “corajoso e valente” e “jovem e vibrante”, associadas aos arquétipos do “Herói”, que pode ser justificado pelo “Time de Guerreiros”, e do “Bobo da corte”, que remete à socialização e diversão que se obtêm a partir do pertencimento ao grupo de torcedores, respectivamente. Pode-se perceber que a imagem do clube ainda reflete diversas opiniões para os indivíduos, o que sinaliza a necessidade de o clube vislumbrar um arquétipo e procurar reforçá-lo na mente de seus torcedores e mesmo de seus rivais.

5. CONCLUSÃO

Os arquétipos são cada vez mais relevantes no mundo organizacional e administrativo atualmente, sendo uma importante ferramenta de marketing e diferenciação, e isso não é exceção no campo esportivo. Torna-se fundamental para as organizações esportivas, e, em especial os clubes, terem bem definidas suas estratégias de comunicação e imagem em um mundo globalizado, em que as mídias sociais têm grande influência na obtenção de resultados financeiros, e, conseqüentemente, esportivos.

Como analisado a partir da pesquisa de campo, existe um arquétipo pelo qual as pessoas identificam a marca do Fluminense Football Club. A partir disso, é essencial para a gestão do clube entender se é dessa forma que se deseja ter a marca vista pela sociedade como um todo, e caso não seja, como traçar a estratégia e as ações para mudar esse cenário. A maioria dos indivíduos, sejam torcedores ou não do clube, enxergam-no como um clube tradicional, de elite, afastando-o talvez de conquistar mais admiradores e assim impulsionar seu alcance. Foi feita a correspondência de que a marca do clube está alinhada ao arquétipo do “amante”, que remete a cultivação do amor e da amizade, mas que também denota elegância e estilo, características que podem ser antiquadas para o momento atual do esporte nacional e mundial. Percebe-se, no entanto, um direcionamento da atual gestão do clube no sentido de popularizar a imagem do clube, com campanhas recentes que reforçam esse posicionamento e intenção. Essa imagem já é percebida em alguns indivíduos como pode-se perceber a partir da porcentagem de arquétipos como “cara comum” e “prestativo”, que remetem a pertencimento e estabilidade, respectivamente.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Com a profissionalização crescente da gestão dos clubes de futebol no Brasil, é oportuno para a gestão do Fluminense Football Club realizar novas pesquisas utilizando o conceito de arquétipos de Mark e Pearson (2001), tendo maior alcance entre torcedores, utilizando a base de associados do clube, e, principalmente, procurando entender como minimizar a visão negativa que o

clube carrega em alguns aspectos, determinando o arquétipo alvo com o qual se desejaria associar a imagem do clube.

Outra recomendação é a de aprofundar a pesquisa realizada buscando também identificar os arquétipos pelos quais os clubes de maior sucesso mundial são identificados, na intenção de obter cada vez mais indicativos de quais são os arquétipos adequados para identificação no que tange ao futebol.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York, Free Press, 1991.

AAKER, D. A. (2009). **Construindo marcas fortes**. Bookman Editora.

AAKER, D. A.; BREL, A. C. **Brand equity and Advertising**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage**. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.

CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. **European Journal for Sport Management**, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994.

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

CHURCHILL, G.; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. Saraiva, 3ª ed. São Paulo, 2013.

JANSEN, M. **Brand Prototyping: developing meaningful brands**. Amsterdam: Kluwer, 2006.

JUNG, Carl Gustav. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Tradução Maria Luiza Appy e Dora Mariana R. Ferreira da Silva. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

KAMLOT, D.; QUEIROZ, P. Os Arquétipos na gestão de uma marca: aplicação à marca líder do mercado de cervejas brasileiro. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v.40, n.1, p.97-120. São Paulo, 2017.

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

LINDSTROM, M. **Buy-ology: Truth and Lies About Why We Buy**. New York: Doubleday, 2008

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. **O Herói e o Fora-da-Lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos.** São Paulo: Cultrix, 2001.

MULLIN, B. J.; HARDY, S. & SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo.** Artmed/Bookman, 2ª ed. Porto Alegre, 2004.

PEARSON, Carol S. **O Despertar do Herói Interior: a presença dos doze arquétipos nos processos de autodescoberta e de transformação do mundo.** São Paulo: Pensamento, 1995.

PEDERSEN, P.; MILOCH, K. & LAUCELLA, P. **Strategic sport communication.** Human Kinetics. Champaign, 2007.

PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentals of sport marketing.** 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.

REIN, I.; KOTLER, P. & SHIELDS, S. **Marketing Esportivo: a reinvenção na busca de torcedores.** Bookman. Porto Alegre, 2008.

ROCHA, Fernando Jesus da. **Narrativa Transmídia no Futebol.** Universidade da Beira Interior, 2020.

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

RUÃO, T.; SALGADO, P. Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In **Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM** (pp. 328-340), 2008.

SIRAJ, S.; KUMARI, S. Archotyping the Brand: Strategy to Connect. **The IUP Journal of Brand Management**, v.8, n.3. Hyderabad, 2011.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing Esportivo: uma visão estratégica e atual.** Saraiva, 1ª ed. São Paulo, 2014.

SLACK, T.; PARENT, M.M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theory.** 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. Brand equity: A Perspective on its Meaning and Measurement. **Marketing Science Institute working paper**, 91-124. Cambridge, Massachusetts, 1991.

TSAI, S. Investigating Archetype-icon Transformation in Brand Marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, v.24, n.6, p.648-663, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

XAVIER, A. **Storytelling: histórias que deixam marcas**. Editora Best Seller, 2015.

MATTOS, Rodrigo. Futebol movimenta R\$ 53 bi na economia do Brasil, mas só gera 1% de imposto. **UOL**, São Paulo, 13 de dez. de 2019. Disponível em <<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimenta-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/>>. Acesso em: 31 de ago. de 2021.

GRAFIETTI, Cesar. Os torcedores de futebol: uma visão atual, seus riscos e oportunidades. **Infomoney**, São Paulo, 26 de set. de 2020. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/os-torcedores-de-futebol-uma-visao-atual-seus-riscos-e-oportunidades/>>. Acesso em: 31 de ago. de 2021.

MAIORES torcidas do Brasil: veja evolução de pesquisas de 1993 a 2019. **GloboEsporte**, Rio de Janeiro, 17 de set. 2019. Disponível em <<https://ge.globo.com/futebol/noticia/maiores-torcidas-do-brasil-veja-evolucao-de-pesquisas-de-1993-a-2019.ghtml>>. Acesso em: 31 de ago. de 2021.

PELO segundo mês consecutivo, Flamengo e grandes clubes de São Paulo registram os maiores avanços nas redes sociais. **Ibope**, São Paulo, 5 de ago. de 2021. Disponível em: <<https://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-ago-2021/>>. Acesso em: 31 de ago. de 2021.

SÁ, Luiza. Após crescimento, Fluminense tem queda no sócio e aguarda volta do público para lançar planos. **Lance**, Rio de Janeiro, 9 de jul. de 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/fluminense/apos-crescimento-tem-queda-socio-aguada-volta-publico-para-lancar-planos.html>>. Acesso em: 31 de ago. de 2021.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

1. Para qual time você torce?

Botafogo Flamengo Fluminense Vasco Outro Nenhum

2. Qual o seu grau de fanatismo?

Não acompanho
nem assisto

Torço mas não
acompanho

Assisto jogos
específicos

Acompanho mas
não vou ao estádio

Acompanho e
vou a alguns jogos

Sou fanático e
vou a grande parte
dos jogos

3. Mesmo não sendo torcedor do Fluminense Football Club, indique o quanto conhece da história do clube:

conhece muito bem

conhece bem

conhece pouco

conhece muito pouco

nunca ouviu falar

- 4. Diga o quanto você gosta ou não do Fluminense Football Club (Lembrando que não importa se você é torcedor do clube ou não). Você deve fazer esse exercício usando seus sentimentos ou impressões.**

Gosto muito do Fluminense Football Club

Gosto do Fluminense Football Club

Não tenho opinião/Não sei se gosto

não gosto do Fluminense Football Club

odeio o Fluminense Football Club

- 5. Tente descrever a marca Fluminense Football Club em uma palavra. Pode ser qualquer coisa.**

-
- 6. Por favor, veja todas as frases abaixo e marque todas as que achar que melhor descrevem a marca Fluminense Football Club ou que estão relacionadas ao Fluminense Football Club. Você pode escolher quantas quiser.**

1. Ajuda as pessoas a se manterem conectadas e se importarem umas com as outras.
2. Coloca as pessoas em primeiro lugar, cuidando delas em todas as situações.
3. Inclui cada pessoa independentemente da sua raça, cor ou credo.
4. Faz com que as pessoas se sintam bem e aceitas do jeito que são.

- 5.() Reflete um sentimento de otimismo.
- 6.() Faz as coisas de forma simples e tem um atitude leve e despreocupada.
- 7.() Ajuda as pessoas a se sentirem livres e capazes de se expressar.
- 8.() Demonstra grande desejo para libertar-se das formas habituais de pensar, agir e ser.
- 9.() Oferece a escolha inteligente, e faz as coisas de forma bem pensada.
- 10.() Está ligada a produtos e serviços baseados em descobertas tecnológicas e conhecimento.
- 11.() Oferece produtos e serviços que ajudam as pessoas a darem o melhor de si.
- 12.() Encara os problemas e tem coragem de agir quando necessário.
- 13.() Se rebela contra atitudes e comportamentos que atrapalham o avanço.
- 14.() Age de forma ousada e agressiva, disposto a lutar para mudar as regras.
- 15.() Faz coisas imprevisíveis acontecerem
- 16.() Oferece ideias e experiências transformadoras
- 17.() Passa uma imagem elegante e estilosa
- 18.() Ajuda as pessoas a encontrar e cultivar o amor e a amizade
- 19.() Se mostra de forma original, criativa e inovadora
- 20.() Enxerga possibilidades incomuns e as transforma em realidade
- 21.() Mostra um espírito divertido e espontâneo
- 22.() Encoraja as pessoas a relaxar e descontrair
- 23.() Passa uma sensação de autoridade e consistência
- 24.() Oferece segurança por ser estável

7. Por favor, veja a lista novamente e dentre as frases que você marcou, escolha as três que você acredita que mais se aplicam à marca Fluminense Football Club.

Coloque primeiro a que você acredita que mais se aplica, e assim por diante.

Preencha com o número que há antes das frases.

1ª frase que mais se aplica:

2ª frase que mais se aplica:

3ª frase que mais se aplica:

8. Vamos supor que a marca Fluminense Football Club fosse ganhar vida e se tornar uma pessoa. Por favor, diga o quanto cada uma das frases abaixo descreve a pessoa que seria a marca Fluminense Football Club.

	Descreve muito bem	Descreve bem	Não sei / não descreve nem bem nem mal	Descreve mal	Não tem nada a ver
<i>Caloroso e carinhoso</i>					
<i>Gentil e acolhedor</i>					
<i>Simples e otimista</i>					
<i>Jovem e vibrante</i>					
<i>Corajoso e valente</i>					
<i>Determinado e disciplinado</i>					
<i>Organizado, rígido e controlador</i>					
<i>Transmite um ar de prestígio e poder</i>					

<i>Ousado e impetuoso</i>					
<i>Agressivo e combativo</i>					
<i>Independente e com espírito livre</i>					
<i>Curioso e questionador</i>					
<i>Brincalhão e espontâneo</i>					
<i>Surpreendente e travesso</i>					
<i>Pensativo e analítico</i>					
<i>Sério</i>					
<i>Lisonjeiro e sensual</i>					
<i>Mostra um ar de beleza e luxo</i>					
<i>Mostra um ar misterioso</i>					
<i>Mutável e interessante</i>					
<i>Imaginativo e original na sua apresentação e comportamento</i>					
<i>Inventivo e expressivo</i>					
<i>Pé no chão e acessível</i>					
<i>Igual a uma pessoa comum</i>					

Dados Pessoais:

9. Sexo:

Masculino Feminino Outro Prefere não responder

10. Idade:

Menos de 18 anos

de 18 a 24 anos

de 25 a 34 anos

de 35 a 44 anos

de 45 a 54 anos

de 55 ou mais anos

11. Qual o seu grau de instrução?

Analfabeto / Fundamental I incompleto

Fundamental I completo/Fundamental II Incompleto

Ensino Fundamental Completo/Médio Incompleto

Ensino Médio completo/Superior Incompleto

Ensino Superior completo

12. Qual é a sua faixa de renda?

- Até 2 salários mínimos
- De 2 a 4 salários mínimos
- De 4 a 10 salários mínimos
- De 10 a 20 salários mínimos
- Acima de 20 salários mínimos

