

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Departamento de Comunicação Social

FELIPE VALIM AHLBERG

**A importância da comunicação organizacional em clubes esportivos no
contexto de crise: estudo de caso sobre o São Paulo Futebol Clube**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Faculdade de Arquitetura,
Artes e Comunicação como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas pela
UNESP – Campus de Bauru, sob orientação
da Profa Dra. Roseane Andrelo.

BAURU

2019

FEIPE VALIM AHLBERG

**A importância da comunicação organizacional em clubes esportivos no
contexto de crise: estudo de caso sobre o São Paulo Futebol Clube**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Roseane Andrelo
Orientador (a)

Profa. Ms. Mariany S. Granato

Prof. Dr. Marcos Américo

BAURU

2019

Dedico este trabalho a todos os amantes da comunicação, ao esporte que move multidões ao redor do mundo, e aos apaixonados pelo tricolor paulista, o São Paulo Futebol Clube.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me abençoado durante esses 4 anos e ter guiado meus caminhos. Sou grato por tudo que me aconteceu e por todo o crescimento pessoal e profissional adquirido nesta caminhada.

À minha família, meus pais Ana Paula e Marcello, que desde que nasci me proporcionaram a melhor educação e valores que levarei para toda a vida. Por todo o carinho, apoio e encorajamento que me deram desde que entrei na universidade e fui morar longe deles. Aos meus irmãos, João Marcello e Ana Júlia, pessoas pelos quais tenho um zelo enorme e que quero levar ao meu lado por toda a vida. Também às minhas avós que sempre cuidaram de mim com muito amor e que torcem pelo êxito dos meus objetivos.

À minha orientadora Profa. Dra. Roseane Andrelo, por acreditar em meu projeto desde o início e se prontificar a me auxiliar no desenvolvimento do meu trabalho. Eterna gratidão pela atenção dada e a sua disponibilidade.

Ao Prof. Dr. Marcos Américo, e à Prof. Ms. Mariany Granato, por aceitarem participar da minha banca, e pelos direcionamentos dados durante o período de desenvolvimento deste trabalho.

Ao São Paulo Futebol Clube, meu time do coração que me inspirou a desenvolver este projeto e que apoio desde que me conheço por gente, nos momentos bons e ruins. Aos responsáveis pelos departamentos de comunicação e marketing do clube, Ana Paula Dantas, Cinthia Savino e Juca Pacheco, profissionais que me deram abertura e dicas sobre o clube para o trabalho, com muita simpatia.

À minha namorada, Bárbara, por todo o apoio e incentivo durante os 4 anos que passamos juntos em Bauru, e que me auxilia em todas as decisões. Também a todos os meus amigos, tanto os da cidade natal, quanto os que fiz em Bauru, que sempre estiveram presentes de forma positiva na minha vida, compartilhando momentos inesquecíveis.

Por fim, agradeço à UNESP e ao privilégio de estudar em uma universidade pública de qualidade, com tantos profissionais capacitados, e que fez parte do meu desenvolvimento em todos os sentidos.

“O futebol é a coisa mais importante dentre
as coisas menos importantes da vida” -
Arrigo Sacchi

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso a respeito das campanhas de comunicação elaboradas pelos departamentos de *marketing* e comunicação do São Paulo Futebol Clube no ano de 2017, período em que passava por momentos delicados no âmbito institucional e esportivo. Foram utilizados conceitos de Relações Públicas e comunicação organizacional nesta análise. A respeito das ferramentas metodológicas, foi realizada uma entrevista qualitativa com a supervisora de comunicação e a coordenadora de *marketing* do São Paulo, e uma análise de conteúdo qualitativa das redes sociais do clube. No período em questão, os resultados dentro de campo não atendiam às expectativas, e acabavam gerando uma crise na imagem do clube, com cobranças e questionamentos por parte da torcida e imprensa, a respeito da estrutura organizacional do clube e sua influência direta nas campanhas de futebol sem sucesso. Ente os resultados, verifica-se como a comunicação organizacional e as estratégias foram essenciais para mudar o ambiente do clube, e fazer com que a motivação, orgulho, paixão e o bom futebol voltassem a fazer parte da rotina do São Paulo Futebol Clube.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Organizacional, São Paulo Futebol Clube, Futebol, Crise.

ABSTRACT

The work proposed will focus on a case study about the communication campaigns developed by the marketing and communication departments of São Paulo Futebol Clube in 2017, during which time it was going through delicate institutional and sports moments. Concepts of Public Relations and organizational communication were used in this analysis. Regarding methodological tools, a qualitative interview was conducted with the communication supervisor and marketing coordinator of São Paulo Futebol Clube, and a qualitative content analysis of the club's social networks. In the period, the results within the field did not meet expectations, and ended up generating a crisis in the image of the club, with charges and questioning by the fans and press, regarding the organizational structure and its direct influence in the campaigns of without success. With the results, it is possible to verify how organizational communication and strategies were essential to change the club environment, and to make motivation, pride, passion and good football become part of the routine of the São Paulo Football Club.

Keywords: Public Relations, Organizational Communication, Sao Paulo Football Club, Football, Crisis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nós Somos São Paulo #25ANOSLIBERTA92	51
Figura 2 - Um sonho de criança: a 1º vez no Morumbi.	52
Figura 3 - O São Paulo é dos são-paulinos - Moda é lotar o Morumbi.....	55
Figura 4 - Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017	57
Figura 5 - Bastidores de Corinthians x São Paulo	59
Figura 6 - Bastidores de Corinthians x São Paulo.....	61
Figura 7 - Comunicado de demissão de Rogério Ceni.	62
Figura 8 - 2017 foi da torcida tricolor!	64
Figura 9 - Postagem de dia das mães do São Paulo Futebol Clube.....	65
Figura 10 - Aniversário Raí, o terror do Morumbi.....	67
Figura 11 - Visita ao CT - Passaporte FC.....	68
Figura 12 - Recorde de público da torcida do São Paulo no Brasil.....	70

LISTA DE QUADROS

Tabela 1 - Os tipos de mensagens de conteúdos esportivos	32
Tabela 2: As dimensões de venda do esporte	34
Tabela 3 - Ferramentas utilizadas no trabalho de conclusão de curso.....	44

SUMÁRIO

Lista de figuras	8
Sumário	10
1 - Introdução.....	11
2 - Futebol, cultura e sociedade	15
2.1 Futebol: as raízes e aspectos democráticos.....	15
2.2 O futebol como produto da comunicação	25
3 - Apresentação e análise do São Paulo Futebol Clube e suas ações de comunicação em 2017.....	38
3.1 Análise dos Resultados	70
4 - Considerações finais.....	73
Referências	75
Apêndices.....	80
APÊNDICE A – Entrevista com Cinthia Savino e Ana Paula Dantas, profissionais de comunicação do São Paulo Futebol Clube	80

1 - Introdução

Não há como negar que o futebol é o esporte preferido do brasileiro. A modalidade mais praticada no mundo, com 265 milhões de jogadores, de acordo com dados da FIFA¹, e mais de 270 milhões de pessoas participando ativamente do esporte (4% da população na época), também é muito apreciado entre nós. Segundo o IBGE², em pesquisa divulgada no ano de 2017 com dados de 2015, o futebol é o esporte mais praticado no Brasil, com mais de 15,3 milhões de adeptos. Além disso, o futebol brasileiro também faz girar a economia do país, fato comprovado em números relevantes. Foi identificado que a receita dos 20 maiores clubes do país teve um crescimento de 62%, de 2014 a 2017, com os valores subindo de R\$3,1 bilhões em 2014 para R\$ 5 bilhões em 2017 (SOMOGGI, 2018 apud VIMIEIRO et al. 2019, p. 17), valores referentes a patrocínios, transferências de jogadores, programas de sócios-torcedores e bilheteria de jogos, por exemplo. O esporte considerado a paixão nacional do brasileiro, que mexe com as emoções de milhares de pessoas, capaz de atrair multidões e criar uma ligação entre massas que envolve uma mistura de sentimentos, se destaca como sendo parte integrante da cultura do país, maior campeão de Copas do Mundo, com 5 títulos mundiais, e que já revelou alguns dos maiores craques da história do esporte, reconhecidos e venerados mundialmente.

Com a visibilidade que este esporte proporciona, as organizações esportivas perceberam a necessidade de se comunicarem com seus fãs e imprensa, utilizando-se da comunicação estratégica com os públicos. O futebol, por meio do investimento, parcerias, patrocínios e os eventos em si, também se transformou em um mercado altamente lucrativo de negócios e de prosperidade, de relevância econômica para as instituições que decidem utilizar-se da modalidade para a promoção de suas marcas e associação delas com o esporte. Se aplicados de forma coerente e de acordo com os valores e objetivos de cada organização, o esporte pode ser uma ferramenta muito importante e de alto retorno financeiro para os investidores, mas que por conta da sua imprevisibilidade pelos aspectos que os constitui (seres humanos, resultados surpreendentes e atos não planejados), também pode causar o efeito reverso, incluindo crises financeiras, e institucionais de imagem e reputação.

Favoritos sempre podem existir, de acordo com retrospectos históricos, atletas de maior potencial que compõem elencos e profissionais de currículos mais renomados. Mas, no futebol,

1 "265 million playing football - FIFA.com." 1 jul. 2007, https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/emaga_9384_10704.pdf. Data de acesso: 10 out. 2019.

2 "IBGE | Portal do IBGE | IBGE." <https://ibge.gov.br/>. Data de acesso: 28 ago. 2019.

nada pode ser considerado exato antes de a bola rolar dentro das quatro linhas, e essa é a graça e o principal atrativo da modalidade. É por isso, que as organizações devem ter extrema cautela e se planejarem antes de quererem investir no esporte. É necessária a adoção de pesquisas, reflexões e tomadas de decisão que seguem a mesma linha das diretrizes das respectivas instituições para que haja uma possibilidade de exatidão maior na modalidade ou/e atleta que se deve investir e associar às marcas, mesmo que o aspecto da imprevisibilidade faça parte deste tipo de investimento.

Pelo lado das próprias organizações esportivas, existe a clara necessidade de estabelecerem um tipo de conexão e relacionamento com seus públicos de interesse por meio dos veículos de comunicação, para tornar suas paixões pelas equipes do coração um aspecto mais tangível e de retorno financeiro, por meio da compra de produtos licenciados, ingressos para os jogos e participação em programas de sócios-torcedores, por exemplo. Antes de tudo, segundo Melo Neto (2013), é necessário definir o significado da marca esportiva e seus principais atributos, para posteriormente identificar os conceitos e posicionamentos de marca que guiarão as ações e que vão atrair os fãs. A partir disso, é criada uma identidade e estabelecida a imagem que se tem da entidade esportiva, tal qual é passada a cada torcedor, para que se identifique e passe a seguir, cada vez mais, os passos do clube.

Em contrapartida, todas as ações citadas devem estar em conformidade com o momento vivido pela equipe dentro de campo. Resultados bons trazem mais torcedores e simpatizantes, e boa visibilidade na mídia. Resultados ruins, fracassos nos campeonatos, erros de atletas e comissão técnica e má conduta podem gerar uma crise de identificação do torcedor com o clube, e se isso acontecer, todo o planejamento será afetado, já que todas as ações são destinadas a essas pessoas, e se suas expectativas não forem atendidas, elas podem deixar de sentir a paixão e empatia pelo clube, e passarem a demonstrar indiferença e repulsa, deixando de consumir também os produtos associados, e parando de gerar retorno financeiro, fomentando a geração de uma crise institucional que pode influenciar negativamente em todos os setores dos clubes: desde os investidores até os atletas e seus respectivos desempenhos. “[...] os benefícios simbólicos das organizações desportivas podem ser muito limitados, ou mesmo inexistentes, quando a performance dos seus atletas ou equipes é fraca”. (RUÃO; SALGADO, 2008, p. 329). Nesse momento, a comunicação organizacional tem grande importância, e deve entrar em cena de forma a dialogar de forma clara e honesta com cada segmento de público para administrar o ambiente de crise, contribuindo para que se estabeleça um controle dos problemas e se encontre

uma possível solução que influencie a organização fora de campo, e consequentemente, com um planejamento adequado, os resultados dentro das quatro linhas voltem a ser favoráveis.

Analisar como a comunicação organizacional atua frente às instituições esportivas em um determinado ambiente desfavorável de relacionamento com o público por conta de resultados insatisfatórios e problemas internos é uma atividade que corresponde às atribuições de um Relações Públicas, enquanto mediador de relacionamentos.

As crises recentes ocorridas no São Paulo Futebol Clube, objeto de análise do presente trabalho, nos últimos anos por conta de campanhas sem sucesso nos campeonatos disputados e a escassez de títulos gera, automaticamente, uma cobertura da imprensa e principalmente cobranças da torcida, levando à necessidade da instituição estabelecer uma comunicação previamente planejada, e de modo a dialogar com os públicos, para mantê-los motivados a apoiarem o clube, e de continuar tendo uma boa imagem e reputação frente à mídia.

Por meio deste estudo pretende-se compreender a importância da comunicação organizacional em um clube de futebol, nos momentos em que este não se encontra em uma situação positiva frente à opinião pública, e analisar as principais ferramentas utilizadas na comunicação com torcedores e a mídia, para entender as estratégias e consequentes respostas dos receptores das informações aos conteúdos compartilhados pelo São Paulo Futebol Clube. A metodologia escolhida foi o estudo de caso, em que a partir deste, foi possível analisar situações em que a instituição precisou adotar estratégias de relacionamento e comunicação organizacional, para poder lidar com momentos de instabilidade do clube.

O trabalho se divide em uma primeira parte introdutória sobre o estudo realizado, seguido de uma fundamentação teórica dividida em duas partes: a primeira trata da questão cultural do futebol e sua influência na sociedade; a segunda fala do futebol como produto da comunicação e as respectivas oportunidades de negócio que o esporte proporciona. O terceiro capítulo apresenta as análises dos dados realizadas para este trabalho e, finalmente, o quarto capítulo expõe as considerações finais a respeito dos temas levantados neste estudo de caso.

Para realizar o estudo de caso, foram utilizadas algumas ferramentas metodológicas que viabilizaram a realização da análise do trabalho, como uma entrevista qualitativa em profundidade com Cinthia Savino, supervisora de comunicação do São Paulo Futebol Clube, juntamente com Ana Paula Dantas, coordenadora de *marketing* do clube, em julho de 2019, via *e-mail*, que responderam perguntas a respeito das estratégias de comunicação e *marketing* do clube, além de uma pesquisa documental, com um levantamento de campanhas feitas pelo departamento de comunicação durante a temporada 2017 do clube e análise qualitativa de

conteúdo das redes sociais do São Paulo, realizadas em setembro de 2019, que envolveram o Facebook, Instagram, site oficial e o canal oficial do clube no Youtube.

Com esta análise, espera-se conhecer, de forma mais detalhada, as ações e campanhas desempenhadas pelos departamentos de comunicação e *marketing* do clube à época, juntamente com as consequentes reações de interação dos públicos de interesse com a instituição São Paulo Futebol Clube.

2 - Futebol, cultura e sociedade

2.1 Futebol: as raízes e aspectos democráticos

O futebol, esporte tão conhecido mundialmente e famoso por ser a modalidade mais praticada em todo o planeta, nasceu na Inglaterra e em seus primórdios, tinha um *status* diretamente relacionado à elite, em que apenas os mais favorecidos economicamente o praticavam ou eram espectadores. Isso também aconteceu em nosso país, logo que o *soccer* desembarcou em terras brasileiras.

[...] Nos primeiros anos do século, portanto no momento de sua aparição no cenário brasileiro, o futebol foi um jogo de elite. Um “esporte” praticado por jovens filhos de industriais que por ele se apaixonaram na Inglaterra, onde tinham ido a estudos ou negócios. Apaixonados pelos valores que o esporte implicitamente solicitava dos seus praticantes [...] esses jovens trouxeram o futebol para suas fábricas e clubes, espaços onde o jogo ajudava a disciplinar os corpos e aplainava os corações, fazendo-os obedientes às suas regras. (DAMATTA, 1994, p.11-12)

Antes dos primeiros indícios da chegada do futebol no país, a sociedade brasileira se caracterizava por uma organização hierárquica e que vivia à base de favores e segmentação social. Consequentemente, com a chegada dessa nova modalidade, e sua crescente popularização no Brasil e no mundo, o brasileiro aprendeu a vangloriar os vencedores e de se trabalhar em equipe, mas também teve como lição a importância de se respeitar os derrotados e as regras, levando os ensinamentos para o convívio em sociedade, e deixou de ser um esporte praticado apenas pelas classes mais altas, para se tornar o famoso “esporte bretão”, o esporte das massas: o futebol, que envolve uma mistura de sentimentos e aspectos intangíveis, que só sente quem realmente é apaixonado, e acompanhado por milhões de pessoas frequentemente de perto, ou de longe, nas transmissões realizadas pela mídia.

Enquanto mídia, no sentido comum dado ao termo no Brasil, o esporte é capaz de mediar tensões entre a liberdade e obrigatoriedade de jogar tanto quanto a relação entre a seriedade (trabalho) e a não seriedade (ócio). Essa dualidade reforça a capacidade do esporte de ser uma teatralização da nossa era, com todas as suas intrínsecas contradições. (CAMPOS, ROCCO JUNIOR, 2014, p. 128)

Por conta da importância enorme que o futebol tem na sociedade brasileira e também mundial, Hobsbawn (1987) definiu o futebol como “a religião leiga da classe operária”, por ser um esporte que se tornou popular e de fácil acesso para toda a sociedade, além do envolvimento crescente que as classes operárias tiveram na disseminação do esporte, que culminou da

diminuição da visão elitista da modalidade e na expansão das cidades que contavam com indústrias.

Muitas vezes, o futebol é inclusive visto pelas pessoas como uma religião, como demonstra Silva (2010), analisando o pensamento de Franco Júnior, no livro *A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura*:

O torcedor, e às vezes a imprensa, enxerga deuses onde há homens. Os estádios tornam-se templos e os uniformes “mantos sagrados” [...] Quando torcedores de gerações, nacionalidades ou clubes diferentes discutem se Maradona, Di Stéfano, Cruyff ou Ronaldo foram melhores do que Pelé, na realidade, o que está em conflito são cultos diferentes (SILVA, 2010, p. 168)

Esse amor pelo futebol pode ser explicado também pelo seu caráter de refletir inúmeros valores presentes na sociedade, por ser um aspecto da cultura e da arte, além de fazer com que seus fãs e espectadores possam, pelo menos por alguns momentos, fugir da difícil rotina de trabalho e questões burocráticas que os rondam. Wisnik (2008, p.44) já dizia: “[...] Paradoxalmente, o futebol vem a ser a mais reconhecível e intercambiável das atividades supérfluas [...]”:

Voltadas antes de tudo para si mesmas, esporte e arte são esferas da vida que negam o utilitarismo dominante e, por isso mesmo, promovem um efeito de pausa, feriado, ou descontinuidade com a sofreguidão exigida pela lógica do lucro, do trabalho e do êxito a todo custo [...] Tudo indica que o esporte tem um lado instrumental ou prático que permite “fazer” coisas e promover riqueza; mas ele tem também um enorme eixo expressivo e/ou simbólico que apenas diz e, com os rituais, revela quem somos. (DAMATTA, 1994, p. 13)

O futebol exerce influência em todo o país. Não é à toa que o Brasil é considerado “O país do futebol”, com seus 5 títulos mundiais já conquistados, e acompanhado tão de perto pelos fanáticos que não medem esforços para acompanhar seus times do coração e suas seleções, seja pelos meios de comunicação tradicionais e os novos que vêm surgindo, ou até mesmo ao vivo, no estádio, *in loco*, onde todo o espetáculo acontece de fato. Nosso país ficou conhecido por ser aquele com grandes jogadores, habilidosos, que tinham o drible e jogadas desconcertantes como principais características e que consagraram grandes nomes brasileiros no esporte.

As características citadas e a desenvoltura dos brasileiros para a prática desse esporte aproximaram ainda mais a população da modalidade, colocando-a como parte integrante do seu dia a dia, seja nos comentários pós-jogos com os amigos, na reunião de família para acompanhar as partidas, ou nas notícias diárias sobre o esporte.

O futebol é um poderoso instrumento de integração social, através do qual a sociedade brasileira experimenta um sentido singular de totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. (HELAL, 1997, p. 25 apud GUTERMAN, 2006, p. 16)

É válido destacar que, de acordo com Wisnik (2008, p.156), a partir dos anos 70, o futebol passou a apresentar algumas mudanças relevantes na forma de se jogar que alteraram a forma das pessoas verem o esporte, como por exemplo uma maior ocupação de espaços dentro do campo, uma otimização do condicionamento físico dos jogadores, administração de faltas para “travar o jogo”, caracterizando o futebol como uma modalidade de maior contato físico, o que, segundo ele, na visão do torcedor brasileiro, causaria uma suposta diminuição do encanto em acompanhar as partidas e uma nostalgia do que já foi vivido e desfrutado, mas que isso não prejudicaria o futebol no sentido de ser o esporte mais popular das massas em todo o mundo. O que faz o futebol tão apaixonante é sua imprevisibilidade.

O futebol pode ser visto como um sistema simbólico que traciona o imaginário colocando-o aparentemente à beira de um precipício: o real da perda. [...] Em termos simples: é preciso que o torcedor aceite a condição de que estamos sujeitos a ganhar (assumindo temporariamente uma onipotência imaginária) e a perder (recebendo uma cota de frustração e de real), ambas relativas e devolvidas ao reinício do jogo. (WISNIK, 2008, p. 46-47)

O futebol representa muito mais do que um simples jogo competitivo. O significado do futebol extrapola as quatro linhas, e o que acontece dentro de campo, repercute no mundo todo, positiva ou negativamente, influenciando o dia a dia das pessoas, algumas na vida pessoal, outras na vida profissional daqueles que trabalham diretamente com o esporte

Também foi mostrado que o processo de consumo do esporte satisfaz a uma série de funções sociais para diversas pessoas. O consumo esportivo permite aos indivíduos compartilhar algo com outros na comunidade, de igual para igual, independentemente da posição social, idade ou sexo (Beisser, 1967). O esporte permite aos consumidores estabelecer ligações com outros que poderiam ser chamados de “conhecidos socialmente distantes” (como conhecidos de trabalho ou de um evento social). (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 18)

O modelo de estímulos motivacionais, desenvolvido por Trail e James (2001) tenta explicar as causas que motivam os torcedores e praticantes das modalidades, por meio de 9 estímulos: realização substituta (o torcedor busca no esporte uma compensação para as suas frustrações na vida pessoal e profissional), aquisição de conhecimento (o torcedor aprende com o esporte e através do esporte), qualidade estética do jogo (o torcedor usufrui do prazer estético que lhe é proporcionado pelo esporte), interação social (o torcedor se aproveita do convívio social que lhe é proporcionado pelo esporte), drama (o torcedor vive as expectativas e as

angústias do jogo ou da competição), escape e fuga (o torcedor se vale do esporte para fugir da rotina diária e esquecer dos problemas), família (o torcedor aproveita o tempo dedicado ao esporte para o lazer em família), atrações físicas (o torcedor é atraído pelos astros, pelos equipamentos e pelas instalações esportivas) e apreciação das habilidades físicas (o torcedor admira o desempenho dos atletas e das equipes).

Dentro das características dos torcedores, Melo Neto (2013, p. 136-137) define tipos distintos de torcedores a respeito da forma como consomem o esporte e suas respectivas opiniões: existem consumidores críticos, os que veem o esporte apenas com seu lado negativo, criticando casos de *dopping*³, corrupção, má prestação de serviços aos torcedores e nível técnico ruim. Esses são os chamados parciais negativos. Os que sabem identificar tanto os aspectos positivos quanto negativos são os imparciais positivos e negativos. Os volúveis são os que criticam ou elogiam o esporte dependendo das circunstâncias e atuações dos profissionais ligados a eles. Os indiferentes, não têm uma opinião formada, neste caso. Em oposição aos parciais negativos, existem os parciais positivos, que sempre apoiam o esporte sem exercer nenhum tipo de senso crítico.

O que não se pode negar é que o futebol já é um aspecto enraizado na cultura da maioria dos brasileiros, que vivem com a mistura de sentimentos proporcionados pelo esporte. “O esporte está presente nas culturas, mas também é um fenômeno cultural por seus próprios méritos e desempenha um papel importante na definição da identidade nacional e na satisfação de muitas necessidades individuais e sociais” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 69). Um dia se ganha, e muitos outros se perde, assim como acontece nas situações cotidianas da vida, como define Melo Neto (2013, p.37): “[...] Cada jogo é um jogo. Cada competição tem uma história [...]. Não importa se reúne os mesmos atletas e as mesmas equipes. Eles podem se enfrentar diversas vezes, mas a cada confronto emerge uma experiência emocional diferente [...]”.

2.1.2. O aspecto social do futebol e suas rivalidades históricas

Não somente no Brasil, mas também em diversos países do mundo onde o futebol está em evidência há anos, é possível observar disputas futebolísticas e rivalidades que são

3 "história do dopping - Revistas PUC-SP."

<http://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/download/284/pdf>. Data de acesso: 28 ago. 2019.

consequentes de acontecimentos históricos das sociedades locais. No livro de Foer⁴ (2005), *Como o Futebol Explica o Mundo*, o autor demonstra por meio de exemplos concretos, o quanto questões como guerras, regimes ditatoriais e conflitos são levados, historicamente, para dentro de campo nas disputas, a exemplo de Barcelona x Real Madrid, em que o primeiro sempre demonstrou uma resistência maior ao regime Franquista na Espanha, diferente da postura adotada pelo Real Madrid, na época, além dos chamados *hooligans*, torcedores extremistas que pregam o ódio aos rivais e violência, como acontece em países como a Escócia, Inglaterra e Rússia, por exemplo.

Retomando os aspectos brasileiros relativos ao futebol, desde pequenos, as crianças e jovens, em sua maioria, são direcionadas a adotarem um clube para torcerem, e muitas vezes, o escolhido é aquele time que os pais ou grande parte da família apoia. Exceções podem acontecer, porém são mais raras. O ponto a se destacar é que, historicamente, a partir do surgimento dos clubes em um determinado contexto social, estes passam a ser conhecidos por determinadas características, que acabam sendo incorporadas por seus torcedores e se tornando “a cara” de cada clube. *Veneno Remédio*, de Wisnik (2008), trata exatamente dessas características de 4 times paulistas: O São Paulo Futebol Clube, Santos Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Sport Clube Corinthians Paulista, citando um “sentimento de superioridade” utilizado pelo são-paulino da burguesia paulista, a classe média palmeirense de imigrantes italianos, a “entrega lutadora” do corintiano das classes populares, e a “eterna busca da revivescência da criatividade santista”.

Quando vigora dentro dessas condições, o futebol é um instrumento de elaboração de diferenças, um campo festivo e polêmico de diálogo não verbal, projetado no terreno da disputa lúdica, que atualiza a necessidade de que haja um outro para que eu seja, de que um outro me afirme ao me negar. (WISNIK, 2008, p. 51)

Expandindo para outros estados, o autor não pode deixar de citar algumas rivalidades históricas entre clubes, como Internacional e Grêmio no Rio Grande do Sul, Bahia e Vitória na Bahia, e Cruzeiro e Atlético Mineiro, em Minas Gerais, mas que tendem a ser deixadas de lado, no momento em que a Seleção Brasileira entra em campo, onde todos se unem por uma só equipe, aflorando ainda mais aspectos de orgulho nacionalista e união dos povos a uma causa: o desejo de triunfar e estabelecer uma hegemonia frente aos países adversários, que acaba refletindo em um sentimento de superioridade, não só em aspectos esportivos, mas também de

4 "Franklin Foer: biografia e todos os Livros - Fnac." <https://www.fnac.pt/Franklin-Foer/ia52478>. Data de acesso: 28 ago. 2019.

maior visibilidade mundial daqueles que atingem grandes conquistas. Em contrapartida, do lado oposto, um fracasso advindo de uma derrota pode significar uma crise social de identificação e poder dos países.

Por outro lado, no campo do derrotado, a identidade nacional fere-se de morte: abundam questionamentos, mergulha-se em uma crise na qual mesmo as virtudes de um país são transformadas em razões de sua inferioridade, como aconteceu no Brasil após a tragédia em 1950. A derrota para o Uruguai foi tomada como uma metáfora para as ‘derrotas’ da própria sociedade brasileira, sempre submetida às forças impessoais do destino”, conforme explica DaMatta. Isto é: para aquela geração, o Brasil seria sempre derrotado, mesmo que tivesse um time melhor do que o do adversário, porque era um país inferior. (GUTERMAN, 2006, p. 37 apud DAMATTA, 1982, p.32)

A situação descrita expõe a derrota do Brasil na Copa do Mundo em 1950, quando a nossa Seleção sofreu uma das mais dolorosas derrotas de sua história, frente ao Uruguai, na final do torneio, em pleno Maracanã, evento que se lembra até hoje como um baque nos ânimos do país, de forma geral.

2.1.3. A simplicidade do futebol e sua unanimidade

Fatores que também são capazes de explicar a adoração por grande parte da população mundial pelo futebol, além da imensa cobertura feita diariamente pelos meios de comunicação esportivos, é o fato de ser uma modalidade acessível, barata e de simples compreensão, quando se refere às regras do jogo. Tais características contribuem consideravelmente para que o futebol seja um esporte tão popular e de grande adesão. Diferentemente de modalidades como o tênis e o golfe, por exemplo, não demanda o uso de materiais tão caros e acessíveis apenas a classes mais altas.

Tendo um maior acesso ao esporte, quando se trata de poder praticá-lo e também de torcer pelo time que mais se identifica, fica mais fácil criar um sentimento de proximidade e empatia com o público, que “imerge” no mundo futebolístico, sabendo do que se trata cada aspecto dele, e dando a essas pessoas o poder de interagirem socialmente com este ambiente, demonstrando seu apoio, paixão, engajamento, e até mesmo insatisfação com o que lhe é apresentado: “Esse jogo simples e elegante, que não é prejudicado por normas complexas e equipamentos caros, pode ser jogado em qualquer lugar e dominou o mundo por seus próprios méritos” (GUTERMAN, 2006, p. 19 apud HOBBSBAWN, 1995, p.197)

2.1.4. A influência do futebol na política - A Copa do Mundo de 1970

Prova concreta de que o futebol exerce influência em outros setores da sociedade foi a Copa do Mundo de 1970, ocorrida no México, e vencida pelo Brasil, que levou o país ao tricampeonato mundial.

Naquela época, vivia-se o período da ditadura militar, com ações repressivas e antidemocráticas do governo do general Emílio Garrastazu Médici, militar e presidente do país. A ditadura utilizou-se da glória conquistada pela Seleção para tentar passar uma imagem de desenvolvimento do Brasil e maior identificação com a população.

[...] O recado foi bem compreendido pelos governistas. Tratava-se de uma oportunidade única não só de explorar politicamente o sucesso do Brasil no campo esportivo, mas de mostrar que as manifestações populares que se seguiram à conquista do tricampeonato eram a melhor prova de que o país vivia sob um regime democrático. (GUTERMAN, 2006, p. 66)

Por meio de veículos de comunicação, controlados pelo regime, que abrangiam desde televisores (que puderam ser usados pela primeira vez para se ver um mundial de futebol, criando um sentimento de união maior), até mesmo músicas e *slogans*, criados para assimilar o sucesso no futebol a uma boa imagem governamental, a ditadura tentava se vangloriar dos feitos futebolísticos para se beneficiar, como aconteceu com a música “Pra Frente Brasil” de Miguel Gustavo, vencedora de um concurso de patrocinadores da Copa, que contava com uma letra de exaltação ao futebol, e principalmente, à unidade do país e seu potencial de crescimento e destaque no cenário mundial.

2.1.5. A comunicação e o esporte

A forma com que os fãs de todo o planeta acompanham as competições esportivas está em constante mudança, já que os veículos de comunicação estão se desenvolvendo, e a maneira de se relacionar com os públicos se torna cada vez mais complexa e dinâmica.

O torcedor fidelizado, com fortes vínculos emocionais com o clube e os atletas, deu lugar ao torcedor-ligado, que demanda esforços permanentes por meio de novas conexões por parte das entidades esportivas (sites, blogs, clube de torcedores, promoções, propaganda, venda de novos produtos e serviços para os torcedores) (MELO NETO, 2013, p.123)

Hoje, os torcedores têm mais acesso à informação, fato que pode os tornar mais críticos, no sentido de exigir conteúdos, produtos, equipes, atletas e eventos de qualidade, além da

possibilidade de uma maior interação com as respectivas instituições, pelos inúmeros canais de comunicação que, nos dias atuais, devem marcar presença de forma estratégica, e interagir com as pessoas, para que possam se engajar e consumir cada vez mais os produtos e/ou serviços de interesse. Ainda de acordo com Melo Neto (2013, p.125), o comportamento do torcedor vem se alterando por conta de algumas mudanças listadas pelo autor: aumento da visão crítica; um maior poder de conexão; expansão do consumo; propensão à interatividade; maiores exigências de conteúdo; busca de gratificação instantânea; maiores exigências de desempenho e uma maior capacidade de análise.

Tais pontos listados acima são determinantes para que a mídia estabeleça uma nova forma de se comunicar com os seus públicos, já que, para o mesmo autor (2013, p. 286) “A mensagem é o elemento vital de qualquer processo de comunicação [...]. É o propósito e a razão de ser do processo de comunicação, processo este que existe para transmitir ideias, conceitos valores, atitudes” [...].

Hoje, a comunicação midiática e o esporte se completam, e o segundo não sobrevive mais sem que haja a presença e atuação comunicacional no mundo esportivo.

Os sistemas de mídia e as instituições esportivas desenvolveram um relacionamento “simbiótico”, com a incrível popularidade dos esportes sendo o resultado da enorme atenção que recebem da mídia e com as empresas de mídia lucrando amplamente com a publicidade e aumento de público que os esportes geram (MCCHESENEY, 2008 apud VIMIEIRO et al., 2019, p.21)

Vimieiro et al. (2019, p.21) também acredita que o grande acontecimento que mudou a forma como o futebol é apresentado ao público e como se desenrolam as relações comerciais tenha sido o advento da criação dos aparelhos televisores. Com o surgimento da televisão, passou-se a estabelecer negociações de transmissão de partidas entre os clubes, as opções *pay per view*, e a compra de direitos para a transmissão de torneios. De acordo com pesquisa realizada em 2018 pelo ITAÚ BBA⁵, entre 2012 e 2017, os direitos de televisão foram responsáveis por, aproximadamente, 41,83% das receitas do futebol no Brasil, número que demonstra a grandiosidade deste tipo de mercado.

5 Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol foi" 16 jul. 2019, <https://www.meutimao.com.br/forum-do-corinthians/bate-papo-da-torcida/634173/analise-economico-financeira-dos-clubes-brasileiros-de-futebol-foi-divulgada-pelo-itaubba>. Data de acesso: 28 ago. 2019.

Em consequência da expansão do público televisivo e do crescente interesse de patrocinadores, várias modalidades esportivas tornaram-se bastante assediadas, levando equipes a criarem departamentos especializados e as próprias federações ou ligas a adotarem planos plurianuais de marketing para valorizar o espetáculo e melhorar as condições de comercialização de seu produto (ROCCO JUNIOR, 2012, p. 6)

A internet é outro meio de comunicação que vem se provando como uma revolução na forma das organizações esportivas se relacionarem com seus públicos, justamente por ter a possibilidade de aproximar os fãs dos seus clubes e atletas de coração, por meio das redes sociais, gerando maior interação e engajamento, se forem geridas de forma estratégica e segmentada. No país do futebol, a rede Globo se posiciona como a detentora dos direitos de transmissão dos principais eventos esportivos de cada ano. Entretanto, as redes sociais, como o Facebook por exemplo, também apresentaram novidades e mais opções para que os interessados possam acompanhar as partidas.

Agora, direitos de transmissão também vêm sendo comprados por essas plataformas, além dos serviços de *streaming* como a DAZN⁶, dedicada exclusivamente ao esporte, recém chegada ao Brasil, em 2019, obrigando as mídias tradicionais a se adaptarem a esta nova forma de transmitir esportes e de se relacionar com os torcedores, que são heterogêneos e possuem diferentes níveis de conhecimento, envolvimento pela mídia, comparecimento a eventos e adesão ao esporte (MELO NETO, 2013, p. 138-139), que devem ser estudados pelos veículos de comunicação e departamentos de confederações, clubes e instituições ligadas ao esporte, objetivando maior assertividade em cada ação desenvolvida.

A comunicação com os torcedores compreende todas as ações esportivas, sociais, culturais e de entretenimento direcionadas aos torcedores sob a forma de informações, símbolos, hinos, apelos, slogans, convites, promessas, experiências, imagens e marcas. A entidade esportiva faz uso de diferentes mídias para atingir seus torcedores como, por exemplo, sites, blogs, mini-blogs, celulares, informativos, anúncios em jornais e revistas, cartazes e cartazes, mala-direta, telemarketing e outros. (MELO NETO, 2013, p. 284)

Com a mídia fazendo coberturas esportivas mais otimizadas a cada dia, o esporte também se torna um atrativo para as empresas, que veem um enorme potencial de lucro ao patrocinarem e/ou apoiarem modalidades esportivas, obtendo uma nova forma promissora de investimento, que deve ser realizado sempre juntamente com um planejamento estratégico adequado, já que serve para definir os direcionamentos das organizações.

6 "DAZN Esportes ao vivo: Futebol, Tênis e mais – Aplicações no Google"
https://play.google.com/store/apps/details?id=com.dazn&hl=pt_PT. Data de acesso: 28 ago. 2019.

No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, das atividades empresariais, necessárias às decisões que definem os destinos de produtos e serviços e, em consequência, o êxito ou o fracasso das organizações [...] O planejamento estratégico considera a empresa como um todo e é elaborado pelos níveis hierárquicos mais altos da organização. Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los. (ROCCO JUNIOR, 2012, p. 11-12)

Com tantas oportunidades no mercado esportivo, este ramo tende a crescer, e de acordo com Rocco Junior (2012, p. 30), o cenário atual já demanda profissionais cada vez mais capacitados e preparados para atuar em uma área de grande competitividade, com o foco principal em atrair e fidelizar o torcedor com sua nova característica principal: a de consumidor do esporte.

As organizações esportivas também devem seguir as novas tendências de relacionamento com os públicos de interesse, que se baseiam principalmente nos veículos de notícias e, principalmente, os torcedores.

Seguindo a evolução da comunicação de massa, passando dos meios impressos aos eletrônicos e, mais recentemente, aos digitais, a comunicação organizacional incorpora uma vasta lista de ferramentas, que vão desde a intranet, à TV via satélite, agora a TV digital, os blogs, chats, podcasts, comunidades, entre outros. (TERRA, 2009, p. 2)

Aqui, a comunicação organizacional passa a exercer um papel de grande relevância, para que sejam definidas estratégias específicas que direcionarão as próximas ações, que envolvem desde a definição da identidade e da imagem que a organização quer transmitir para os fãs, até os relacionamentos com patrocinadores, apoiadores e investidores. Sobre comunicação organizacional, entende-se: “O processo através do qual uma organização comunica com os seus públicos, para benefício de ambas as partes e o aumento da vantagem competitiva institucional” (KREPS, 1990; DOLPHIN, 2000 apud RUÃO, SALGADO, 2008, p. 330).

Entretanto, em qualquer organização, de qualquer segmento, as crises e momentos de instabilidade uma hora vão acontecer, e neste momento, é indispensável que os responsáveis pela comunicação e gerenciamento de crises tenham planos traçados e ações para serem colocadas em prática prontamente, com o intuito de proteger a reputação da instituição a qual presta serviços.

Crises chegam de repente. Normalmente, emitem sinais de alerta, mas esses geralmente passam despercebidos. A boa reputação – estima que os funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, competidores e demais públicos cultivam em relação a uma empresa – é a melhor defesa contra as crises. Mas, por paradoxal que possa parecer, quanto melhor a reputação, maior a possibilidade de vir a ser alvo de uma crise [...] Quando existe um planejamento antecipado de prevenção e gerenciamento de crises, a cultura da integração é fortalecida. Em lugar do imprevisto, trabalha-se com um setor colaborando com o outro, fortalecendo o outro. Somam-se esforços para preservar e proteger a reputação da empresa. (OLIVEIRA, p. 164-165)

Com todos esses aspectos que envolvem a comunicação dentro do ramo esportivo, percebe-se a sua importância no relacionamento com as mídias e demais públicos, além do trabalho de manutenção da boa imagem, identidade e reputação organizacional, pilares importantes na forma com que o mercado de trabalho em geral (incluindo o esporte) se configuram atualmente, onde aspectos intangíveis se tornam cada vez mais relevantes e todas as ações tomadas pelas organizações irão repercutir entre os principais públicos, o que faz esporte mais um produto da comunicação.

2.2 O futebol como produto da comunicação

2.2.1 A paixão do torcedor e as oportunidades de mercado

O esporte, como mencionado em *Futebol, cultura e sociedade* deste trabalho, tem um valor imensurável e grande representatividade em todo o planeta pelos valores que compartilha. Com a grande visibilidade que o futebol proporciona, as organizações passaram a ver esta modalidade como um potencial gigantesco de investimento e lucro, no que tange à utilização das marcas de clubes, jogadores, torcida e aspectos relativos ao futebol. Hoje, o esporte em geral não vive sem licenciamento de marcas, patrocínios, direitos de imagem, comunicação midiática e transações milionárias. Entretanto, parte essencial e indispensável no “mercado futebol” e que de fato faz a economia girar tem uma figura: o torcedor. Este é o principal responsável por todas as ações, estratégias e investimentos no esporte, e que dá sentido à manutenção do mercado futebolístico. Nesse sentido, a paixão do torcedor pelo seu clube e país é utilizada como direcionamento de todo o planejamento estratégico das instituições direta e indiretamente relacionadas a esse esporte.

Hoje, as grandes empresas, para divulgar suas marcas em seus mercados de atuação, enxergam possibilidades de concentrar suas estratégias mercadológicas na busca do torcedor (consumidor) e na promoção de suas marcas [...] Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esportivo como um dos principais vértices da tão propalada indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo. (ROCCO JUNIOR, 2011, p. 69)

Isso demonstra que o futebol tem grande potencial para as organizações dispostas a utilizarem o esporte como fonte de maior visibilidade para suas marcas, associando-as com as modalidades esportivas, mas devem estar cientes de que o investimento feito é algo que envolve um grande risco, pois o sucesso vai ser baseado nos resultados dentro de campo, que têm relação direta com os sentimentos e identificação dos torcedores, e conseqüentemente na adesão destes às campanhas e produtos disponibilizados pelos clubes, e na imagem que será passada ao seu público

No caso específico dos clubes de futebol, podemos inferir que o ato de torcer pode ser interpretado (por meio de uma ilusão coletiva) como uma ferramenta para a obtenção dos troféus e objetos de luta do campo social [...] Ou seja, o indivíduo é envolvido por uma ilusão coletiva incontestável (a necessidade de torcer), na qual o reconhecimento do valor do troféu social (normalmente as vitórias esportivas) é a condição de pertencimento ao grupo, pois, afinal, a razão mais simplista que explica a aglutinação de indivíduos em uma única torcida é o simples ato de “torcer” pela mesma coisa. (FERRAZ, 2011, p. 113)

Os aspectos “intangíveis” do esporte, portanto, são determinantes no sucesso ou insucesso das estratégias, já que a paixão do torcedor é um dos principais aspectos que guiam a manutenção do esporte e seus componentes. Em contrapartida, os sentimentos dos fãs são determinados pelo alcance dos objetivos das equipes, que se definem, muitas vezes, pela conquista de vitórias, títulos, hegemonia frente aos adversários, contratações de estrelas do esporte e boa visibilidade na mídia. Lerbinger (1997), em seu livro *The Crisis Manager*, lista 7 tipos diferentes de crises que podem afetar as organizações. Uma delas refere-se às crises de decepção, que acontecem quando o produto ou serviço oferecido pela organização não corresponde às expectativas dos consumidores, gerando um sentimento de frustração por conta da quebra de expectativa inicial. É justamente isso que acontece no ramo esportivo com os clubes. A dificuldade maior dos profissionais de comunicação é definir o que é tangível e o que é intangível, como definem Morgan e Summers (apud ROCCO JUNIOR, 2011, p. 72):

Os elementos intangíveis do produto esportivo carregam em si muitas das características encontradas nos serviços, a saber:

- perecível – uma vez encerrado um evento esportivo, encerram-se também as possíveis vendas “ao vivo”;
- inseparável – os produtos esportivos são simultaneamente produzidos e consumidos quando jogadores, dirigentes e fãs criam o evento que consomem;
- heterogêneo – os produtos esportivos são subjetivos e têm como base a experiência do consumidor ou produtor do esporte e, portanto, cada evento ou experiência esportiva será diferente;
- intangível – muitos elementos do produto esportivo são intangíveis.

Por isso, antes de qualquer investimento ser feito no ramo esportivo, as empresas e organizações interessadas devem levantar alguns questionamentos e entender as suas realidades, para diagnosticarem a viabilidade do negócio. De acordo com Morgan e Summers (2008), alguns pontos principais devem ser levados em consideração:

- A empresa criou uma cultura de investimento em esporte dentro da organização?
- A empresa mudou (ou precisa mudar) sua abordagem organizacional para investir em esporte?
- A empresa aprendeu com seus investimentos esportivos anteriores?
- A empresa consegue aprender com concorrentes que investem em negócios relacionados a esporte?
- A empresa é líder de mercado ou um seguidor?

Entender o mercado esportivo como algo complexo e imprevisível é essencial no momento de se decidir investir ou não na área. Com características tão específicas deste mercado, os profissionais devem saber combinar os aspectos concretos do espetáculo com a emoção de se vivenciar momentos históricos esportivos, para cativar os torcedores e os tornarem cada vez mais adeptos de suas marcas: “A visão do esporte como marca vai além da concepção do esporte como produto, pois o percebe como provedor de vínculos emocionais com torcedores, fãs e praticantes, e enfatiza seus atributos” (MELO NETO, 2013, p. 22). Os produtos relacionados ao esporte, de acordo com Morgan e Summers (2008, p. 30), possuem 5 principais aspectos que devem ser considerados pontos de atenção para os profissionais do mundo esportivo da área de comunicação e planejamento: o mercado dos produtos e serviços esportivos; o produto esportivo propriamente dito; o custo do esporte; a promoção do esporte; e a distribuição do esporte. Tendo em vista tais aspectos, um planejamento estratégico pode começar a ser traçado.

O planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com o ambiente onde atua. Dessa forma, o planejamento estratégico é um filtro da viabilidade futura da organização, e os planos estratégicos revelam as oportunidades do amanhã ao apresentar as seguintes características: ilumina oportunidades de novos espaços; extrapola as fronteiras das unidades de negócios; revela as necessidades dos clientes; proporciona insight para elaboração de regra no setor; engloba a ameaça de concorrentes. (MAXIMIANO, 1985, p.101 apud ROCCO JUNIOR, 2012, p. 11)

Definindo-se o planejamento estratégico e os objetivos, iniciam-se os direcionamentos e ações que guiarão as instituições. “Uma definição mais estratégica de investimento em esporte reconheceria que a associação entre o esporte e o investidor deve ser uma aliança estratégica que apresenta oportunidades de negócios e crescimento para ambas as partes” (MORGAN e SUMMERS, 2008, p. 294). A partir desse momento, diversas opções de apoio, investimento ou parceria no esporte são possíveis, tendo em vista as oportunidades únicas que o esporte proporciona de se aproveitar das emoções e vínculos para a disseminação de produtos, serviços e ideais.

Uma das mais conhecidas formas de se investir no esporte, é por meio do patrocínio, em que as empresas utilizam as modalidades para obter reconhecimento da marca: “As maiores motivações para o investimento no esporte são seu forte apelo junto à mídia, o vasto mercado constituído pelos torcedores, praticantes e admiradores das diversas modalidades esportivas e a sua segmentação”. (MELO NETO, 2000, p. 25 apud ROCCO JUNIOR, 2012, p. 23). As marcas têm como intenção estabelecer parcerias em que, na maioria das vezes, envolvem um investimento financeiro para os clubes, que como retorno, proporcionam a associação do esporte e conseqüentemente da sua identidade e imagem para as organizações investidoras. Investir no esporte se tornou uma tendência entre empresas, visto que a própria ação da prática esportiva já passa uma boa imagem de saúde e qualidade de vida. Melo Neto (2013, p. 40-42) lista alguns pontos que contribuem para que o esporte esteja no foco de investimento das empresas e os conseqüentes benefícios que podem trazer às marcas:

- Audiência ampliada;
- Imagem renovada;
- Qualidade assumida;
- Vendas asseguradas;
- Visibilidade potencializada;
- Consumo fomentado;
- Necessidades e desejos assumidos;

- Comunicação ampliada;
- Negócios gerados;
- Identidade forjada;
- Conceito elaborado
- Relacionamentos consolidados
- Comunidades virtuais formadas
- Serviços prestados
- Diversão produzida
- Mobilização e motivação desenvolvidas
- Comunidade desenvolvida

Todos esses pontos se tornam objetivos alcançáveis para as empresas que investem no esporte, se feitos de forma alinhada às metas e visões de cada organização, e o principal: se as entidades esportivas atenderem às expectativas de resultados positivos de grande expressão, o que gera um efeito extremamente positivo nos aspectos financeiros e identitários, tanto do próprio clube e seus integrantes, quanto para os patrocinadores e apoiadores da marca, que terão um retorno positivo garantido.

2.2.2 A relação mídia-futebol e a comunicação

Um dos elementos mais utilizados atualmente como símbolo de uma boa imagem e imponência dos clubes é o seu espaço físico, o lugar onde torcida e equipe se encontram: o seu estádio. Cada vez mais modernos, os estádios estão passando a ser arenas multiusos, que abrigam além de jogos, museus, salas de troféus, *shows* e apresentações. Mas, além do aspecto tangível, de poder ver o jogo em um local específico considerado sua casa, este lugar também representa o sentimento de pertencimento e ponto de encontro dos fãs. Porém, existe uma grande parcela de pessoas que têm em mente a sua impossibilidade de frequentar os estádios e ver seu time jogar pessoalmente, por conta de inúmeros fatores, principalmente financeiros: deslocamento, alimentação, valor alto de ingressos e até mesmo a questão do esporte ser imprevisível, pois uma possível derrota ou fracasso em um torneio pode prejudicar a imagem que o torcedor tem do clube, fazendo com que ele pense que o investimento não tenha valido a pena. É aqui que entra a presença fundamental dos meios de comunicação e a imprensa, que levam aos torcedores informações atualizadas a respeito de seus clubes, e também têm a

capacidade de mostrar as partidas ao vivo de qualquer lugar do planeta, aproximando público e instituição.

A prática esportiva *in loco* constitui uma primeira dimensão comunicacional envolvendo todos os atores e espectadores que compartilham do ritual agonístico diretamente. Mas é pela *mediatização* – aqui entendida no sentido dado por Hjarvard (2012) – que as práticas esportivas conseguem vencer a barreira do esporte e extrapolar seu local de disputa, vinculando outros, localizados em distâncias continentais. Esse é o território dos megaeventos esportivos. (CAMPOS, ROCCO JUNIOR, 2014, p. 130)

É dessa forma, que aqueles telespectadores que só têm acesso ao mundo esportivo pelos meios de comunicação de massa veem o esporte, no caso o futebol, como um espetáculo, já que o produto é vendido desta forma, e com os demais atributos que um megaevento proporciona. Areias (2008) cita alguns componentes importantes do ramo da comunicação no esporte atualmente, que servem para criar estratégias e promover as marcas. As mais importantes, segundo ele, seriam: a pesquisa de opinião, para reduzir os erros e direcionarem as ações; as Relações Públicas, para que sejam descobertos os públicos específicos formadores de opinião; a publicidade, para que as marcas possam ser associadas ao esporte, e posteriormente vinculadas; eventos e promoções para a divulgação da marca; programação visual para a compreensão do público, como a visibilidade do campo de futebol e identificação dos atletas por números; e, finalmente, as publicações próprias das instituições relacionadas ao esporte, para informar os torcedores sobre as partidas, acontecimentos e gerar retorno aos clubes. Também existem as publicações de terceiros, como jornais e revistas dedicadas exclusivamente ao esporte.

Com o surgimento de novos meios de comunicação, como a *internet*, aumenta-se ainda mais a disseminação de conteúdos e posterior acesso das pessoas ao esporte.

Os produtos de novas e velhas mídias, como o rádio e a televisão, tornam-se híbridos, reconfigurando a relação entre a tecnologia, indústria, mercados, gêneros e públicos. Ocorre um cruzamento entre mídias alternativas e mídias de massa, que se tornam receptivas por múltiplos suportes, caracterizando a era da convergência midiática (JENKINS, 2009 apud CAMPOS; ROCCO JUNIOR, 2014, p. 132).

De tal forma, com maior visibilidade proporcionada pelas mídias aos esportes, as organizações tendem a direcionar esforços no desenvolvimento da sua marca, para relacioná-la às modalidades e conquistar a simpatia dos torcedores, criando uma imagem institucional forte e positiva por apoiar a prática esportiva, bem vista na sociedade, e consequentemente atraindo os públicos para conhecerem e adquirirem suas marcas.

De acordo com Areias (2008), os clubes possuem dois tipos principais de patrocinadores, que as empresas podem investir: os patrocinadores oficiais, que expõem sua marca diretamente nas mídias, estampando-a nas camisas das equipes, e gerando grande visibilidade. Este seria o espaço publicitário de maior valor. O segundo tipo seriam os fornecedores de material esportivo, que expõem as respectivas marcas e podem comercializar produtos relativos às equipes. O autor cita ainda os chamados parceiros comerciais, em que além do patrocínio, a empresa pode participar com os clubes nas negociações de atletas. Além disso, Areias define no livro, 6 principais formas de comercialização do futebol, que podem ser benéficas tanto para as instituições esportivas, quanto para as mídias: patrocinadores e apoiadores; ingressos; direitos de transmissão e reprodução; publicidade estática; licenciamento de marcas e símbolos, concessões nos estádios e patrocínio de eventos. Por isso, é necessário estabelecer a estratégia correta de acordo com os objetivos da organização, e definir a melhor forma de expor sua marca no mercado.

Todos esses elementos devem ser considerados na elaboração de estratégias de mercado para abranger e contemplar a compreensão da diversidade no comportamento do consumidor. A comunicação, por sua amplitude e agilidade no esporte, serve melhor a esse propósito do que o marketing. E o aumento do número de eventos e a força dos megaeventos na indústria da mídia e do esporte mostram claramente isso. (CAMPOS, ROCCO JUNIOR, 2014, p. 137).

No âmbito esportivo, a comunicação pode ter 5 tipos diferentes de públicos, e consequentemente, 5 estratégias distintas, de acordo com Melo Neto (2013, p. 282-283):

- Comunicação com torcedores e sócios;
- Comunicação com entes filiados e atletas;
- Comunicação com a mídia;
- Comunicação com as empresas parceiras (patrocinadores, fornecedores de material esportivo, anunciantes, compradores de conteúdo, licenciadas, franqueadas e concessionárias);
- Comunicação comunitária.

Cada uma delas também apresenta objetivos específicos de relacionamento, que visam aumentar a visibilidade das modalidades e atletas e fidelizar os públicos amantes do esporte.

Existem também, de acordo com o mesmo autor (2013, p. 286), dois tipos de mensagens que podem ser compartilhadas com o público, de acordo com as intenções de cada instituição envolvida. A primeira delas são as mensagens concentradas de conteúdo esportivo,

efetivamente. E a segunda, é a de mensagens difusas de conteúdo esportivo, conforme sintetizado no quadro 1.

Tabela 1 - Os tipos de mensagens de conteúdos esportivos

Mensagens concentradas de conteúdo esportivo	Mensagens difusas de conteúdo esportivo
As entidades esportivas são os seus principais agentes	As empresas são os seus principais agentes
Seu objetivo é informar sobre a prática e o consumo esportivo	Seu objetivo é promover a marca e os produtos da empresa por meio da associação com o esporte
O esporte é o principal foco	O negócio da empresa é o foco principal
O esporte é o conteúdo	O esporte é o meio
Natureza predominantemente informativa	Natureza predominantemente persuasiva

Fonte: MELO NETO (2013, p. 286)

Com os dois tipos de mensagens apresentados, é possível perceber que as concentradas em conteúdo esportivo são utilizadas justamente por equipes, clubes e instituições ligadas diretamente ao esporte, com o intuito de informar sobre acontecimentos do dia a dia. Já as mensagens difusas de conteúdo esportivo são utilizadas com o objetivo de relacionar marcas de empresas com o esporte, sendo uma estratégia estritamente comercial, como acontece com a maioria de parceiros e patrocinadores de clubes relacionados à prática esportiva.

Roche (2002) apud Rocco Junior (2012, p. 70) lista alguns exemplos de objetivos que as instituições esportivas normalmente almejam alcançar, e que podem ser fomentados pelo uso das mensagens de conteúdos esportivos:

- Aumentar número de usuários, sócios, inscritos ou clientes das instalações ou atividades do clube;
- Expansão-crescimento-redução das atividades;
- Melhoria de nível esportivo;
- Conquista de títulos ou louvores esportivos;
- Rentabilidade – ajuste de custos – autofinanciamento;
- Qualidade de atendimento e grau de satisfação de clientes ou usuários;
- Novas atividades, programas e serviços;

- Organização interna;
- Informatização e procedimentos administrativos;
- Utilização de instalações;
- Fomento e implicação do associacionismo;
- Melhoria ou renovação de instalações;
- Formação dos colaboradores;
- Atividades de prestígio para a cidade ou região;
- Fomento do esporte para crianças em idade escolar, para jovens, para adultos, para mulheres;
- Fidelidade dos clientes; e
- Vários outros, dependendo na natureza da agremiação ou instituição.

Ter em mente o potencial financeiro e lucrativo do esporte, e trabalhar de forma eficiente estratégias direcionadas aos públicos apaixonados e que acompanham seus times de coração podem ser uma alternativa muito viável e de sucesso para as instituições, pois com uma campanha, patrocínio ou ação relevante no mercado, uma organização pode mudar de patamar e valorizar ainda mais o seu negócio, no âmbito financeiro e também sua imagem e reputação, como apoiadora de modalidades esportivas, positivamente vistas em sociedade por conta de aspectos de saúde e entretenimento.

A tabela listada abaixo, do livro de Melo Neto nos ajuda a enxergar, de forma clara, esse potencial de venda que o esporte tem:

Tabela 2: As dimensões de venda do esporte

Dimensões de venda do esporte	O que o esporte vende?	Para quem o esporte vende?
O esporte-espetáculo	Audiência ampliada e emoção	Redes de TV e demais mídias
O esporte-diversão	Entretenimento e emoção	Torcedores
O esporte-prática	Estilo e meio de vida	Praticantes
O esporte-produto de consumo	Prazer e desempenho	Consumidores de roupas e materiais esportivos
O esporte-simbologia	Filiação e pertencimento	Fãs
O esporte-mídia	Retornos diversos	Empresas
O esporte-cidadania	Cidadania Inclusão social Socialização Desenvolvimento	Governos

Fonte: MELO NETO (2013, p. 295).

As organizações esportivas, necessariamente, devem entender a necessidade e a visão mercadológica de que o esporte atualmente se baseia em um produto de entretenimento e que impacta e movimenta milhões de pessoas ao redor do planeta, pelos seus aspectos ligados à paixão e também prazer de torcer e praticar esportes. Em entrevista realizada por este autor com Juca Pacheco⁷, supervisor de comunicação do São Paulo Futebol Clube, na *Brasil Futebol Expo*⁸, maior feira de futebol da América Latina, ocorrida em setembro de 2019, o profissional destacou a importância dos clubes se comunicarem com seus torcedores e públicos de interesse de forma clara e transparente, respeitando suas opiniões e posicionamentos, com vista a fazê-lo adquirir um sentimento de pertencimento na instituição. As ações dos torcedores segundo ele são responsáveis pelos posicionamentos que devem ser estabelecidos nas determinadas situações em que o clube se encontrar:

7 "Juca Pacheco - Supervisor de Comunicação - São Paulo" <https://br.linkedin.com/in/juca-pacheco-47034291>. Data de acesso: 9 set. 2019.

8 "Brasil Futebol Expo 2019." <https://brasilfuteboleexpo.com.br/>. Data de acesso: 9 set. 2019.

A torcida não tolera mentiras. Tudo o que passamos para o torcedor tem que ser claro e verdadeiro, mesmo se a situação for a pior possível. Precisamos ter uma relação leal e de proximidade. Além disso, com os meios de comunicação atuais, as redes sociais dos torcedores ganharam muita relevância e influenciam muito nas ações do departamento de comunicação [...] (Entrevista com Juca Pacheco, 2019).

Para fazer do futebol um produto de consumo dos torcedores, é função dos departamentos de comunicação e *marketing* dos clubes transformarem os sentimentos de apreço dos simpatizantes pelo esporte em oportunidade de crescimento e disseminação das identidades e valores dos clubes, tornando-os cada vez mais conhecidos, atraindo mais investidores e torcedores. Assim, os primeiros investirão cada vez mais se a perspectiva de retorno for positiva, e os fãs consumirão mais produtos relativos ao próprio clube, se as expectativas forem atendidas, por meio de um bom relacionamento com os setores do clube (principalmente os departamentos de comunicação) e claro, as esperadas vitórias e títulos se sucederem. A partir disso, Kunsch (2007, p. 48) define a importância de relações públicas e marketing, para se desenvolver uma boa comunicação organizacional:

Procuramos destacar duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica. Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Neste sentido a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2007, p. 48)

Para colocar em prática as ações de comunicação, as organizações se comunicam a partir das diversas ferramentas midiáticas presentes na sociedade atualmente, que englobam desde os mais tradicionais veículos, até os mais inovadores, que vêm surgindo paralelamente ao desenvolvimento tecnológico em nossa sociedade e revolucionando a forma das organizações se relacionarem com seus públicos de interesse, que têm autonomia, poder de expressar suas opiniões e decisões com mais integridade:

Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido). Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais. (CORRÊA, 2009, p. 163)

Por intermédio dos veículos de comunicação, todo o planejamento previamente pensado e as ações premeditadas da entidade esportiva são transmitidas para os públicos, de forma que os receptores das mensagens, cada vez mais ativos e interativos com o que lhes é transmitido, possam demonstrar seus sentimentos e opiniões a respeito da organização produtora dos discursos e das ações, e conseqüentemente, sua imagem organizacional, que nesse sentido, pode ser definida como: “[...] impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projecção. Pelo que nessa projecção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do receptor.” (THAYER, 1976 apud RUAO; SALGADO, 2008, p. 332). Mas é sempre importante ter em mente de que essa imagem criada se mistura com emoções e sentidos, ou seja, ela pode mudar bruscamente de uma hora para outra, para o bem ou para mal:

[...] a imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições de tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc.). (LASBECK, 2007, p. 89)

Em caso de a comunicação ter de ser acionada para atuar em situações desfavoráveis às organizações esportivas, os responsáveis devem estar preparados para enfrentar os problemas e gerenciar as crises, que no esporte, podem surgir por conta de diversos fatores: os resultados negativos das equipes e o desempenho ruim dos atletas nos campeonatos podem levar os clubes ao rebaixamento para divisões inferiores e ao menor interesse de patrocinadores, junto com uma redução da adesão dos torcedores às partidas, programas destinados aos fãs e produtos licenciados, diminuindo a renda. Isso causa uma sucessão de acontecimentos prejudiciais, que envolvem desde o acúmulo de dívidas e pagamentos de funcionários (comissão técnica, atletas e demais colaboradores) até chegar na crise de identidade organizacional, em que o clube passa a ter uma imagem ruim, sendo associado a um mau exemplo de gestão e reputação.

No momento em que acontece o espetáculo, os “bastidores” também são aspectos importantes, que vão determinar a boa experiência ou não dos públicos de interesse: a infraestrutura do local da partida, a segurança o preço dos ingressos, a logística envolvida, os

produtos vendidos no local e as experiências proporcionadas pelas ações de *marketing* contam bastante para o diagnóstico final dos fãs e opinião pública.

Todas essas questões demandam um planejamento bem feito, e também o estabelecimento de uma relação com a instituição-imprensa, que são os veículos que transmitem a maioria das informações para os públicos. Esse relacionamento é feito por meio da assessoria de imprensa, ferramenta de comunicação de grande importância para tratar as informações

O assessor sempre está a favor da organização para qual trabalha. A principal tarefa desse profissional é fazer a gestão do relacionamento e fluxos de informação, atendendo às demandas por conhecimento relacionadas a uma empresa, organização ou a uma fonte em particular, além de manter contato recorrente com as redações dos jornais e revistas, conhecendo os jornalistas, seus interesses e rotinas de trabalho. (PRATA et al. 2017 p. 191)

No ramo esportivo, é necessário que o assessor de imprensa conheça muito bem a rotina dos clubes e as atividades, além de manter contato com os colaboradores mais influentes, para que tenha ciência de todas as informações, e possa passar as principais para a imprensa.

Alinhando os objetivos, expectativas e trabalhando a comunicação corretamente com as devidas ferramentas que são proporcionadas, os departamentos dos clubes podem encontrar as formas mais corretas para estabelecer um bom relacionamento com os públicos e transmitir as informações que realmente lhes interessam, além de poderem, por meio da comunicação, gerar retorno financeiro.

3 - Apresentação e análise do São Paulo Futebol Clube e suas ações de comunicação em 2017.

O São Paulo Futebol Clube foi fundado em 25 de janeiro de 1930, na cidade de São Paulo, por ex-membros de dois clubes, o Clube Atlético Paulistano e Associação Atlética das Palmeiras. Por conta de uma crise administrativa que afetou o futebol brasileiro, no período de 1934, que dividiu opiniões entre dirigentes do clube, foi decidido, em 1935, em votação, a fusão entre o Clube de Regatas Tietê e o São Paulo Futebol Clube, fundando o Clube de Regatas Tietê-São Paulo, e em 16 de dezembro do mesmo ano, o nome foi alterado, definitivamente, para São Paulo Futebol Clube.

Atualmente, o São Paulo é o clube que detém mais títulos internacionais no Brasil⁹ (12) e tem como maiores conquistas o tricampeonato da Copa Libertadores da América, tricampeonato mundial, hexa campeonato brasileiro, 21 vezes campeão do Campeonato Paulista e uma vez campeão da Copa Sul-americana.

A equipe tem, atualmente, a terceira maior torcida do Brasil¹⁰, com mais de 14 milhões de torcedores espalhados pelo país. Com um público tão grande como o do São Paulo Futebol Clube, vem também a necessidade de se estabelecer uma comunicação constante com os torcedores, imprensa e admiradores do futebol, já que a equipe está sempre envolvida nos maiores campeonatos do Brasil e da América Latina, e em evidência nos veículos de comunicação relacionados ao esporte. Por isso, o São Paulo conta hoje com departamentos e profissionais de comunicação que se dedicam diariamente a levar informações de tudo o que acontece no clube, divulgar a marca São Paulo Futebol Clube e estabelecer relacionamentos de proximidade e transparência com os públicos. Para manter a instituição funcionando, existe a necessidade de trabalhar com patrocínios; a renda com os próprios torcedores, que pagam pelo ingresso; direitos de imagem e transmissão; vendas de vestimentas e produtos licenciados; negociações de jogadores; prêmios recebidos por títulos; campanhas de *marketing* como o

9 "Quais os times brasileiros com mais títulos internacionais" 13 dez. 2018, <https://www.goal.com/br/listas/quais-os-times-brasileiros-com-mais-titulos-internacionais/j3rebgib5qll1e2wffsfxb12>. Data de acesso: 28 set. 2019.

10 Maiores torcidas do Brasil: veja evolução de pesquisas de" 17 set. 2019, <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/maiores-torcidas-do-brasil-veja-evolucao-de-pesquisas-de-1993-a-2019.ghtml>. Data de acesso: 28 set. 2019.

programa de Sócio -Torcedor (o qual o São Paulo detém o segundo maior número do Brasil¹¹); “Batismo Tricolor”¹², uma ação de integração com os torcedores e o mascote do clube, o “Santo Paulo”, que acontece no estádio do Morumbi com o objetivo de “reafirmar a fé são-paulina” por meio de um juramento e certificado de participação, indicando que o batizado apoiará para sempre o clube; e visitas guiadas ao estádio do Morumbi, o “Morumbi Tour”.

O clube atualmente passa por momentos delicados no âmbito futebolístico e institucional, já que o último título oficial conquistado pelo São Paulo foi em 2012 (Copa Sul-Americana), há 7 anos, além de desempenhar campanhas irregulares nos campeonatos que disputa, como foi o caso do Campeonato Brasileiro de 2017, por exemplo, em que a equipe terminou em 13º lugar, após uma briga constante contra o rebaixamento.

Em 2019 o São Paulo também não vem atingindo as expectativas, dando adeus à Taça Libertadores da América, torneio o qual já venceu 3 vezes, logo na primeira fase, foi derrotado na final do Campeonato Paulista, e eliminado nas oitavas de final da Copa do Brasil. Juntamente a isso, crises políticas também vêm rondando o “tricolor paulista” há anos. Em 2015, o ex-presidente Carlos Miguel Aidar acabou renunciando ao cargo, após graves denúncias de corrupção. Hoje, o presidente do clube é Carlos Augusto de Barros e Silva, o “Leco”, nome que também não agrada a torcida são paulina, que alega uma má gestão prejudicial ao São Paulo dentro e fora de campo, e frequentemente pede a sua renúncia.

No sentido de analisar toda a participação da comunicação e sua influência neste cenário, a metodologia escolhida para o trabalho foi o estudo de caso, em que a partir deste, será possível analisar situações em que a instituição São Paulo Futebol Clube precisou adotar estratégias de relacionamento e comunicação organizacional, para poder lidar com momentos de instabilidade do clube. Realizar um estudo de caso apresenta a necessidade de certas habilidades intuitivas do pesquisador, justamente pela dificuldade em se delimitar uma unidade estudada.

11 "Ranking: os 15 clubes com mais sócios-torcedores do Brasil" 12 jul. 2019, <https://www.goal.com/br/galerias/ranking-socio-torcedor-brasil-atualizado/1/103u1n6ev5ubs15lesdjj5pgsf>. Data de acesso: 28 set. 2019.

12 "Batismo Tricolor." <http://batismotricolor.com.br/>. Data de acesso: 1 out. 2019.

A delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples. Primeiro, porque é difícil traçar os limites de um objeto. [...] Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto de estudo e os dados que se podem obter a seu respeito são infinitos, exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo. (GIL, 1987, p. 121-122)

Para se realizar um estudo de caso, é necessário que se faça uma coleta de dados, que pode envolver observações, entrevistas e análise de documentos. Após a coleta, vem o momento da análise e interpretação de dados. Gil (1987, p.123) orienta o pesquisador a iniciar esta fase da pesquisa definindo o seu plano de análise, para limitar os dados que foram captados, melhorar a qualidade da amostra, e posteriormente categorizá-las. Além disso, essas categorias devem ser criadas a partir de teorias bem aceitas, para que não haja contestações e julgamentos.

O último passo do estudo de caso é o relatório e categorização dos dados. Nesta metodologia, grande parte dos dados coletados têm natureza qualitativa, portanto, algumas recomendações são feitas para que se redija um relatório de qualidade.

Assim, convém que no relatório fique claramente indicado como foram coletados os dados. Quando a categorização dos dados, assim como sua interpretação, estiver vinculada a alguma teoria, convém que esta seja esclarecida e devidamente fundamentada. Também é conveniente esclarecer acerca da fidedignidade dos dados obtidos. Tudo isto para que o leitor do relatório possa analisar a qualidade dos resultados apresentados. (GIL, 1987, p. 124)

Para a confecção do estudo, foram utilizadas algumas ferramentas metodológicas que viabilizaram a realização da análise deste trabalho. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para contextualização do tema com autores da área da comunicação e também do esporte, e um referencial teórico que se constituiu em 2 partes: a primeira delas, denominada “Futebol, cultura e sociedade” debate sobre a influência da modalidade em todo o mundo, mais especificamente no Brasil, e trata do esporte desde seus primórdios, até a atual configuração dentro do esporte. A segunda parte, chamada de “O futebol como produto da comunicação”, discute como o esporte aliado à paixão dos torcedores pode transformá-lo em um produto passível de venda e lucro.

Uma entrevista qualitativa em profundidade com Cinthia Savino, supervisora de comunicação do São Paulo Futebol Clube, juntamente com Ana Paula Dantas, coordenadora de *marketing* do clube, também foi feita, e ambas responderam perguntas a respeito das estratégias de comunicação da instituição. Algumas considerações a respeito das entrevistas e sua relevância podem ser destacadas a seguir:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes [...] (DUARTE, 2004, p.3)

Nesta mesma obra (2004, p. 4), algumas orientações específicas são listadas para que uma entrevista tenha sucesso: a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa (e introjetados — não é suficiente que eles estejam bem definidos apenas “no papel”); b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação [...]; c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista [...]; d) segurança e autoconfiança; e e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

Também foi feita uma pesquisa documental, com um levantamento de reportagens e notícias divulgadas pela própria instituição ao longo do período, juntamente com a análise qualitativa de conteúdo das redes sociais do São Paulo, realizadas em setembro de 2019.

Sobre a análise de conteúdo, Bardin (1977) segmenta a obra *Análise de Conteúdo*, em quatro etapas: 1) história e teoria; 2) prática (análises de entrevistas, de comunicação de massa, de questões abertas e de testes); 3) métodos de análise (organização, codificação, categorização, inferência e informatização das análises) e 4) técnicas de análise (análise categorial, de avaliação, de enunciação, proposicional do discurso, de expressão e das relações). Na obra, a análise é definida como um método empírico. Segundo Bardin (2011, p.15) apud Santos (2012, p. 383-384), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Bardin define que a análise de conteúdos tem total relação com a análise de significados dos aspectos analisados, e que esta análise pode ser considerada em um método de categorias usado para classificar as informações listadas.

A fase da pré-análise, de acordo com a autora, baseia-se na etapa de organização do material a ser analisado, desde os indicadores, até as hipóteses. Alguns pontos específicos devem ser levados em consideração: Exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade. O primeiro expressa que o objeto deve ser explorado o máximo

possível, sem que haja lacunas de pesquisa e interpretação; representatividade, no sentido das amostras representarem o universo; a homogeneidade se relaciona com a uniformidade que os processos e técnicas devem ser realizados durante a análise; a pertinência, significando que os documentos devem ser adaptados aos objetivos; e por último, a exclusividade, que tem a ver com a criticidade de não permitir que um elemento se encaixe em mais de uma categoria.

Posteriormente, inicia-se a parte de “leitura flutuante” definida pela autora, em que a principal intenção é definir os objetivos e também hipóteses. Este processo é seguido pela codificação de dados. É neste momento que são definidos os recortes que serão efetuados na pesquisa.

As categorias de conteúdos ou eixos de análise devem ser levantados a seguir, justamente para que os conteúdos selecionados nos recortes possam ser enquadrados nas categorias definidas. Depois, surge a questão da “inferência” definida por Bardin (2011) como uma técnica de tratamento de resultados e estabelece focos de comunicação, como emissor receptor, canal e mensagem. Com esses resultados, é possível comparar as ações analisadas e, se necessário, unificá-las, ou categorizá-las de acordo com os eixos de análise definidos.

Por último, chega o momento de se interpretar os dados, havendo a necessidade de se retornar ao referencial teórico para se certificar de que tal parte e a análise estão sendo feitas de forma coerente e se fazem sentido.

Para a análise dos conteúdos, foram criados 3 eixos, que são:

1. Estratégias de comunicação, utilizadas para estabelecer uma relação entre o clube e os receptores das mensagens, que no caso do futebol, englobam principalmente os fãs e torcedores do time, e também a imprensa, responsável por repassar as informações transmitidas pela assessoria de imprensa, seja por meio de telejornais, rádio, jornais impressos, internet e programas dedicados exclusivamente ao esporte. As estratégias de comunicação colocadas em prática com o trabalho dos departamentos de comunicação e *marketing* podem ser importantes para gerar maior visibilidade, reconhecimento de marca e a construção da imagem e reputação da instituição, além de gerar receitas aos clubes, por meio de campanhas, eventos e lançamento de produtos e benefícios;

2. Comunicação com públicos específicos. É fato que há a necessidade de estabelecer uma comunicação, como citado acima no item 1. Entretanto, pelo fato das organizações esportivas conterem diversos tipos de públicos, é necessário traçar estratégias com foco em relacionar os segmentos que se interessam pela instituição, com destaque para a torcida, constituída por pessoas de distintos sexos, idades, classes sociais e interesses, além da própria imprensa e os diversos veículos de comunicação presentes que vão desde os impressos até a internet. Durante o ano de 2017, foi possível encontrar campanhas de comunicação focadas em públicos específicos, principalmente os torcedores, criadas pelos respectivos departamentos dessa área;
3. Estratégia de comunicação em crise. Em todas as organizações, é necessário que exista um planejamento para momentos críticos de instabilidade, cobranças e insatisfações por conta dos públicos. Isso acontece muito no futebol e pode ser gerado a qualquer momento: em uma derrota inesperada, em uma declaração polêmica, em uma atitude considerada desrespeitosa por parte da imprensa e da torcida... Nessas horas, cabe ao departamento de comunicação contar com um planejamento para tentar amenizar as crises e momentos de tensão gerados por essas situações, e acalmar os ânimos quando tudo parece estar dando errado. Foi exatamente o que aconteceu com o São Paulo em 2017, quando o clube foi eliminado de todas as competições eliminatórias que disputou, e quase foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, terminando o torneio na 13ª posição. Com este eixo de análise, foi possível diagnosticar como a comunicação foi importante para incentivar os torcedores a frequentarem os jogos e apoiarem a organização São Paulo, mesmo nos momentos mais críticos.

A partir dos três, foi possível diagnosticar, de forma mais específica, a que segmento as ações e conteúdos foram endereçados ao serem postos em prática. No caso, como foram criados eixos de análise, que se diferem das categorias exemplificadas por Bardin (2011) pela sua amplitude maior, foi possível encaixar os elementos em mais de um eixo, como é possível ver nas análises realizadas neste capítulo. Os eixos foram definidos a partir do referencial teórico de Bardin (2011). Em resumo, na tabela 3, encontram-se todas as metodologias utilizadas neste trabalho:

Tabela 3 - Ferramentas utilizadas no trabalho de conclusão de curso

Ferramentas utilizadas	Descrição
Pesquisa bibliográfica	Pesquisa bibliográfica realizada para desenvolvimento da fundamentação deste trabalho.
Entrevista	Entrevista qualitativa em profundidade via <i>e-mail</i> com a supervisora de comunicação do São Paulo e a
Redes sociais	Análise qualitativa de conteúdo das redes sociais do São Paulo
Reportagens e notas	Pesquisa documental, com um levantamento de reportagens e notícias divulgadas pela própria instituição ao longo do período de 2017

Fonte: produzido pelo autor, 2019.

Entrevista

Para o desenvolvimento desta pesquisa e melhor entendimento de como a comunicação organizacional pode influenciar e atuar nos clubes, principalmente em momentos de crise, foi feito um contato com o departamento de comunicação do São Paulo Futebol Clube, solicitando uma entrevista qualitativa em profundidade com algum (a) profissional que atuasse neste departamento e pudesse discorrer sobre as estratégias e as ações colocadas em prática diariamente na instituição.

Apesar da solicitação para que a entrevista acontecesse ao vivo ou via vídeo-chamada, não houve disponibilidade por parte das responsáveis para que isso acontecesse, e consequentemente houve a necessidade das perguntas serem realizadas por *e-mail*. A entrevista encontra-se em apêndice, tendo sido realizada no dia 5 de julho de 2017.

Cinthia Savino, supervisora de comunicação do São Paulo Futebol Clube, e Ana Paula Dantas, coordenadora de *marketing*, responderam a 6 perguntas, elaboradas com enfoque na comunicação do dia a dia entre os departamentos, membros do clube, imprensa e torcedores, projetos criados pelo clube para fidelização do torcedor, e, principalmente, qual foi o papel da

comunicação na temporada de 2017, ano analisado neste trabalho e que, apesar dos resultados ruins dentro de campo, que geraram insatisfação e cobranças do torcedor, também foi um ano de muito apoio e recordes de público nas partidas, fato considerado importante para o momento de superação do time ao fim da temporada.

Em uma das perguntas feitas às profissionais, foi abordado o seguinte questionamento: “Como é o trabalho de acompanhar o dia a dia da equipe, entrevistas, treinamentos, bastidores, pré e pós jogos e depois transmitir tudo isso para o público?” Cinthia e Ana Paula, que trabalham diariamente tendo que planejar ações distintas para diferentes segmentos de públicos, destacaram que é essencial haver planejamento e organização, pois cada conteúdo criado a partir do funcionamento do clube no dia a dia deve ser pensado estrategicamente para posteriormente ser levado aos públicos, de forma a dialogar com tais, e atrair suas atenções de forma positiva para o que acontece internamente no clube, e aproximar os interessados da instituição. Resposta semelhante foi dada quando na questão 6, se perguntou quais eram os principais *stakeholders* que exercem influência na instituição São Paulo Futebol Clube, principalmente no momento em desenvolver estratégias de comunicação e crise em momentos desfavoráveis, e a resposta foi unânime: o torcedor. Segundo Cinthia e Ana Paula, os torcedores são a razão de existir do clube, e todo trabalho é sempre pensado neles como foco.

No sentido de manter um relacionamento de proximidade com o torcedor, existem alguns programas e projetos lançados pelo São Paulo Futebol Clube, que agregam valor à experiência de torcer. Alguns deles foram questionados às comunicadoras na entrevista, como: Sócio-Torcedor, Morumbi *Tour*, Batismo Tricolor e *Matchday Experience* e suas relevâncias para proporcionar ao torcedor uma experiência a mais além do campo foi destacada:

São pontos de contato entre a clube e o torcedor e oportunidades do são-paulino em efetivamente consumir a marca em outros momentos que não sejam apenas o jogo. Essas atividades paralelas são importantes também para criar novas fontes de receita e fazer o clube ser menos dependente das receitas de TV, bilheteria e negociação de jogadores. O futebol brasileiro ainda caminha nesse sentido especialmente se comparado às grandes ligas e aos esportes americanos, mas há um esforço grande em aprimorar essas ferramentas. (SAVINO; DANTAS, 2019)

Cada projeto citado tem características específicas de atração ao torcedor. O Sócio-Torcedor proporciona ao interessado a possibilidade de se tornar sócio do clube, pagando uma mensalidade mensal e, em troca, ter alguns benefícios, como a prioridade na hora de comprar ingressos e descontos nos mesmos, além de descontos em lojas parceiras e participação nos

clubes de vantagens. *Morumbi Tour* e *Matchday Experience* proporcionam uma vivência ainda mais direta com o clube, o estádio do Morumbi, casa do São Paulo e os próprios jogadores, já que nestes, os torcedores podem visitar as dependências da casa do São Paulo, desde o campo até os vestiários, encontrar a equipe e ter vivências ímpares nos dias dos jogos. No batismo tricolor, os fãs podem, próximos ao escudo do clube no Morumbi, serem “batizados” como tricolores, prometendo torcer e apoiar o clube para sempre e receberem certificados e brindes relativos ao clube.

O principal foco da entrevista, o ano de 2017 e a campanha ruim do clube dentro de campo, que refletiu na necessidade dos departamentos de comunicação e marketing trabalharem para manter uma boa imagem do clube, foi abordado em 3 perguntas que se conectam. Uma delas descreveu os resultados da temporada, incluindo 3 eliminações em 1 mês e a luta para não cair para a Série B do Campeonato Brasileiro, algo que nunca aconteceu. Nesse sentido, foi perguntado como ambos os departamentos atuaram para manter uma boa imagem frente à opinião pública, mesmo em um ambiente desfavorável.

Em 2017 aconteceu um fenômeno que foi amplamente captado: ao invés de rejeitar o time, os são-paulinos fizeram o contrário e abraçaram a equipe, acumulando recordes de público no Morumbi. Além de utilizarmos a comunicação do clube para ressaltar e valorizar este movimento, no fim do ano a SPFCtv lançou um curta-metragem para homenagear o torcedor. Evidentemente cada situação exige uma abordagem diferente; tem momentos em que você resalta valores ou algum pilar do clube como forma de se manter conectado com o torcedor, em outras o melhor é a fórmula "menos é mais" e comunicar o que for necessário, sem que isso signifique "se esconder" nem forçar uma espontaneidade que não cabe para o momento. (SAVINO; DANTAS, 2019)

Ao contrário do que se sucede com muitos clubes em situação de crise envolvendo resultados insatisfatórios, o torcedor são-paulino entendeu que a sua participação e apoio nos estádios eram essenciais para que o clube pudesse sair de uma situação ruim, e conseguisse voltar a conquistar vitórias. Esse sentimento de apoio foi destacado pela comunicação do clube, exaltando, a cada partida, a relevância de todo o apoio do torcedor, e alguns valores compartilhados por ambas as partes que motivam os fãs. Ao fim da temporada, o São Paulo lançou um vídeo de agradecimento pela sua tevê oficial, a SPFCtv, valorizando ainda mais a participação de cada torcedor. Entretanto, também foi explicado que em determinados momentos mais delicados, deve ser feito apenas o “básico”, transmitindo as informações sem muito destaque, mas não deixando de ser transparente, um dos principais pilares da comunicação. Seguindo a mesma linha de raciocínio, solicitamos exemplos de boas estratégias

para estreitar o relacionamento com os torcedores, que costumam dar certo. Mais uma vez, ambas destacaram a importância da comunicação instituição-torcedor, para mostrar aos fãs que, apesar dos momentos de crise, ações vinham sendo tomadas para melhorar a situação, que era desconfortável para ambas as partes. Entretanto, destacaram que essas são ações mais pontuais e com uma certa validade. A longo prazo, o resultado que a torcida quer é dentro de campo, e ele precisa vir para apoiar a comunicação. A respeito das estratégias, é sempre necessário de acordo com as profissionais valorizar o fato de o torcedor estar do lado do seu time do coração tanto nos momentos bons, quanto nos ruins, mas que é importante deixar claro também que esse reconhecimento é algo verdadeiro, e não apenas utilizado no sentido mercadológico.

Na análise, foi percebido também que nas redes sociais do clube, frequentemente existem conteúdos voltados à exaltação de ídolos e grandes feitos do São Paulo, algo que esteve muito presente na temporada de 2017. Por isso, foi indagado se as glórias e jogadores que fizeram história são utilizados de forma estratégica para criar um sentimento de identificação e empatia maior pela equipe nos momentos críticos, e inclusive foram citados alguns exemplos do ano analisado (o retorno do “profeta” Hernanes, e até mesmo a contratação de Rogério Ceni como treinador da equipe no início da temporada, visto por muitos como o maior ídolo da história do clube, os 25 anos da Libertadores e Mundial de 92 em 2017, os 30 anos do brasileiro de 1986, 12 anos do tri da Libertadores e Mundial). Em contrapartida, Ana Paula e Cinthia disseram que, na verdade, está na essência do São Paulo valorizar aqueles que ajudaram na construção do clube, e que essa empatia acaba surgindo naturalmente por parte do torcedor, e que por consequência, acaba se lembrando do grande potencial que o São Paulo tem, por conta de êxitos já alcançados anteriormente.

Tendo em vista os 3 eixos de análise construídos e levando em consideração as respostas das perguntas, podemos detectar que elas se encaixam nos eixos determinados. A pergunta 1 se refere a algumas estratégias de comunicação que foram indagadas, para se entender melhor a forma que a instituição trabalha as respectivas ferramentas deste departamento. Quando perguntadas sobre o dia a dia do clube, que envolvem treinamentos, rotina da instituição, comunicação com torcedores e mídia e os próprios jogos em si, as profissionais que responderam às perguntas disseram que o conteúdo deve ser pensado estrategicamente para contar uma história que aproxime o torcedor do clube. Dentro do ramo esportivo, os departamentos de comunicação atuam planejando e colocando em prática entrevistas coletivas, gestão de mídias sociais, assessoria de imprensa, gestão de eventos e ações de *marketing* e

comunicação com patrocinadores, parceiros e fãs. Tais atividades demandam muita organização e que demonstra ter mais relevância a cada ano. Sabendo disso, grande parte dos clubes detêm departamentos exclusivamente dedicados à comunicação, como é o caso do São Paulo Futebol Clube.

As perguntas 4, 5 e 6 se dedicaram a compreender as estratégias comunicacionais postas em prática com públicos específicos, segundo eixo de análise criado, mais precisamente os torcedores, que são a razão do clube existir, de acordo com as entrevistadas. As 3 perguntas falaram de ações direcionadas a este público. A questão 4 levantou os principais projetos criados pelo São Paulo para o torcedor, a fim de promover uma maior proximidade e integração das partes. Na entrevista, foram citados Sócio-Torcedor, Morumbi *Tour*, Batismo Tricolor e *Matchday Experience*. Na resposta, ficou especificado que as ações são desenvolvidas para o torcedor são-paulino, com foco em desenvolver uma identificação maior com o clube e para reforçar a marca. Além disso, ações assim auxiliam na receita do clube. A questão de número 5 levantou as estratégias desenvolvidas durante os anos que reforçam a gratidão do São Paulo pelos seus ídolos e por momentos de glória que levaram o time a alcançar um patamar de alta competitividade, e como essas memórias revividas são recebidas pelo torcedor. E a resposta foi que a torcida acaba se identificando com aqueles momentos e jogadores, treinadores e profissionais que fizeram história na equipe, e conseqüentemente revive tudo em sua memória, tornando-se um reforço positivo da marca. A questão 6 se direcionou a entender sobre quais seriam os públicos prioritários no desenvolvimento de ações em momentos de pressão do clube. E mais uma vez não houve dúvidas, o torcedor é quem direciona e influencia a comunicação em momentos mais críticos.

A própria questão 6 também pode se encaixar no terceiro e último eixo de análise criado, justamente por ele se basear em compreender as estratégias de comunicação em crise do São Paulo, onde se encaixam as questões 2 e 3. A pergunta se encaixa pois ela se refere à compreensão de quem são os influenciadores no momento de se desenvolver uma estratégia de comunicação de crise. E, finalmente, as perguntas 2 e 3 se referem ao ano de 2017, período estudado em questão, onde a temporada do São Paulo foi insatisfatória dentro de campo, o que acabou gerando cobranças fora dele por parte de torcedores e imprensa, e desta forma, a comunicação precisou atuar para demonstrar como estava sendo a rotina e toda a trajetória do clube para sair da situação incômoda, além da necessidade da exaltação e gratidão ao torcedor em todas as estratégias e conteúdos compartilhados, com o objetivo de reconhecer todo o

esforço que a torcida faz para ver o seu time, e torná-la ainda mais próxima da equipe. Em momentos de crise, é necessário que se analise muito bem a situação, de acordo com Cinthia e Ana Paula, pois em determinados períodos, o ideal é apenas transmitir a informação de forma cautelosa e apenas o que for necessário, sempre com transparência. Em outros, exaltar um feito que gera empatia entre clube e torcedor é peça fundamental para estreitar as relações e gerar mais engajamento dos fãs.

Portanto, ficou definido que as perguntas poderiam ser conectadas de acordo com os seguintes eixos de análise:

- 1) Estratégias de comunicação (pergunta número 1);
- 2) Estratégias de comunicação com públicos específicos (perguntas 4, 5 e 6);
- 3) Estratégias de comunicação em crise (perguntas 2, 3 e 6)

Assim, por meio da entrevista foi possível perceber o quão importante a comunicação dentro deste tipo de organização é, assim como o planejamento e estratégias bem traçadas para transmitir ao principal público de interesse, o torcedor, as principais informações da equipe, e determinar ações que os atraiam a apoiar o clube e reforçar a marca da instituição no mercado.

3.1 Vídeos YouTube e SPFCtv

O departamento de comunicação do São Paulo possui um canal de televisão próprio, denominado SPFCtv, que durante a temporada faz a cobertura dos bastidores da equipe e ações com os torcedores. Para esta análise, foram selecionados 3 vídeos realizados no ano de 2017, que demonstram como as ações direcionadas aos torcedores foram importantes para incentivá-los a apoiar o time nos momentos mais críticos.

O primeiro dos vídeos selecionados incentiva o torcedor a relembrar uma grande conquista do clube, 25 anos do primeiro título da Copa Libertadores da América, em 1992. Este tipo de conteúdo, segundo as entrevistadas Cinthia Savino e Ana Paula Dantas, profissionais do São Paulo, são utilizadas para vangloriar ídolos e êxitos do passado, e também direcionar, indiretamente, o torcedor a obter um sentimento de nostalgia e o fazer lembrar de tudo que o clube é capaz, mesmo em momentos de crise e maus resultados. O vídeo é narrado por um ídolo do clube, o ex-jogador e atual diretor executivo de futebol Raí, que foi decisivo para a conquista

das Copas Libertadores de 1992 e 1993, assim como os dois primeiros Campeonatos Mundiais, conquistados nos mesmos anos.

O vídeo se inicia com Raí narrando a data do acontecimento, 17 de junho de 1992, com imagens do estádio do Morumbi, casa do São Paulo, e palco da final. A todo momento a trilha sonora do vídeo leva o torcedor a um sentimento de emoção. Imagens do dia da partida aparecem e destacam os mais de 100 mil torcedores presentes para acompanharem o jogo. O próprio Raí, Zetti e o técnico Telê Santana são mencionados, profissionais que fizeram história e ficaram marcados como grandes nomes do clube, a partir daquela conquista. O momento mais esperado daquela final, a disputa de pênaltis, também foi representada no vídeo, enquanto o goleiro Zetti faz a defesa decisiva que decretou o título do São Paulo, e é narrada por Galvão Bueno, narrador da TV Globo. Nos momentos finais do vídeo, Raí cita que, juntamente dos são-paulinos, todos fazem parte dessa história, e fazem parte do São Paulo. O vídeo se encaixa nos eixos de análise 1 e 2, estratégias de comunicação com públicos específicos, justamente por ser uma ação que vangloria uma conquista relevante do clube, e traz um sentimento de pertencimento ao torcedor. A imagem a seguir ilustra o vídeo publicado no canal oficial do clube no Youtube:

Figura 1 - Nós Somos São Paulo #25ANOSLIBERTA92



Fonte: canal oficial do São Paulo no YouTube¹³

O segundo vídeo, nomeado como *Um sonho de criança: a primeira vez no Morumbi*, também de autoria da SPFCtv, realiza uma ação de levar um torcedor da terceira idade, morador de um asilo, para fazer do seu sonho realidade, vendo um jogo do São Paulo pela primeira vez ao vivo, no Morumbi. Michelle Sartori, voluntária do projeto “Eu ainda quero”¹⁴, conta no início da ação que viu em uma rede social uma campanha que ajudava idosos em asilos a realizarem seus sonhos.

Natalino Pecegueiro tinha o sonho de ver um jogo do clube no estádio, e ele pôde ser realizado. A televisão oficial do São Paulo acompanhou desde a saída do idoso do asilo até a chegada no Morumbi, e captou de perto as reações do torcedor durante o jogo contra o Grêmio de Porto Alegre, inclusive o momento mais esperado e de mais emoção, o gol do São Paulo. Posteriormente à partida, Natalino também teve a oportunidade de tirar fotos com os próprios

13 "NÓS SOMOS SÃO PAULO #25ANOSLIBERTA92 ... - YouTube." 17 jun. 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=Cln3Vy3wO1c>. Data de acesso: 3 out. 2019.

14 "Eu Ainda Quero... – Fundação José Carlos da Rocha." 7 fev. 2018, <http://fundacaojcr.org.br/2018/02/07/eu-ainda-quero/>. Data de acesso: 1 out. 2019.

jogadores do clube nos vestiários. Nesse caso, a comunicação com públicos específicos foi utilizada para realizar o desejo de um torcedor, que apesar de acompanhar o clube à distância, nunca tinha tido a oportunidade de ver uma partida ao vivo. Juntamente com o projeto “Eu ainda quero” e a “Casa dos Velhinhos Dona Adelaide”, o São Paulo conseguiu realizar a ação e acompanhar Natalino em sua primeira partida. No vídeo, os eixos de análise 1 e 2 (estratégias de comunicação e comunicação com públicos específicos) também podem ser consideradas, já que se trata de uma ação realizada em formato de vídeo e *storytelling* para contar a história de um torcedor idoso que tinha o desejo de ver seu time no estádio, mas que nunca tinha tido a oportunidade anteriormente. A comunicação com públicos específicos pode ser considerada também na ação pelo fato de envolver um torcedor e poder causar um sentimento de empatia e identificação ao restante deles. A imagem a seguir mostra o torcedor são-paulino no estádio do Morumbi, em vídeo publicado pelo canal do São Paulo no Youtube.

Figura 2 - Um sonho de criança: a 1º vez no Morumbi.



Fonte: canal oficial do São Paulo no Youtube¹⁵

15 "UM SONHO DE CRIANÇA: A 1ª VEZ NO ... - YouTube." 27 jul. 2017, https://www.youtube.com/watch?v=bpilAp_-vv8. Data de acesso: 3 out. 2019.

O terceiro e último vídeo analisado se resume a um curta-metragem de 19 minutos e 8 segundos, denominado: “O São Paulo é dos são-paulinos - Moda é lotar o Morumbi”¹⁶, produzido pela própria TV do São Paulo Futebol Clube. Nesse sentido, por conta do seu conteúdo que será descrito, fica evidente que se tratou de uma estratégia de comunicação, e no caso, direcionada a públicos específicos, mais uma vez, tratando-se do torcedor. O vídeo tem como objetivo principal agradecer e exaltar toda a participação do torcedor são-paulino na campanha instável durante toda a temporada, e principalmente no campeonato brasileiro, onde o clube frequentou a zona de rebaixamento por várias rodadas, e acabou terminando o torneio na 13º posição. Quando a situação do time não tem bons resultados dentro de campo, a tendência é que a torcida perca o interesse em frequentar o estádio para incentivar a equipe, e no caso do São Paulo, aconteceu exatamente o contrário, já que o time teve o maior público do Brasil no ano, e os 5 maiores públicos do Campeonato Brasileiro também, sendo que o maior deles registrou 61.142 torcedores no Morumbi, no clássico contra o Corinthians.

O vídeo se inicia com imagens dos torcedores nas arquibancadas apoiando o clube, enquanto o elenco de jogadores, treinadores e até mesmo o presidente dão seus respectivos depoimentos, ressaltando a boa surpresa e a importância que a torcida teve na retomada de bons jogos e resultados da equipe, quando incentivava o time desde os treinamentos e viagens, até mesmo em jogos fora de casa e, principalmente, quando o São Paulo era mandante das partidas.

A chegada de um dos jogadores mais conhecidos e vencedores do elenco atualmente, o atleta Hernanes, que retornou ao clube em 2017, também é destacada no vídeo, juntamente com a recepção dos torcedores ao jogador no aeroporto e toda a festa pela sua chegada, por conta de ser visto, à época, como um grande reforço para enfrentar a crise que rondava o clube no período em questão.

Posteriormente, o departamento de comunicação do São Paulo solicitou aos atletas presentes no vídeo que identificassem, de acordo com suas opiniões, quais momentos foram mais marcantes para eles durante a temporada, para que fossem lembrados no vídeo, e também fizessem o torcedor lembrar de tudo que foi vivido.

16 ""O São Paulo é dos são-paulinos - Moda é lotar o Morumbi" 7 dez. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/torcida/2017/12/7/o-sao-paulo-e-dos-sao-paulinos-moda-e-lotar-o-morumbi>. Data de acesso: 26 set. 2019.

Um dos momentos lembrados e que ficaram marcados para o time no ano, foi quando a torcida levou 18 mil torcedores ao estádio do Morumbi, na véspera de um jogo contra o Palmeiras pelo Campeonato Brasileiro, para incentivar o clube. Um dos torcedores que aparecem no curta-metragem conta que viajou mais de 150 quilômetros junto com familiares para ver o time treinar, o que demonstra todo o esforço do fã são-paulino para apoiar o time. Momento esse que, de acordo com o então treinador Dorival Júnior, foi essencial para que o São Paulo passasse a encarar o campeonato de forma diferente, com uma motivação a mais.

Petros, jogador do São Paulo na época, enfatiza no vídeo ao ser perguntado qual havia sido o maior destaque do ano para ele ou melhor momento que havia vivido, responde sem hesitar que havia sido o torcedor, que segundo ele, em nenhum momento se demonstrou pessimista para ele, e apoiou nos momentos mais difíceis um clube que não passava por um bom momento.

Caminhando para a parte final do vídeo, começa a ser mostrada a última partida do São Paulo no ano, contra o Bahia, que marcou uma série de ações do clube para agradecer ao torcedor pela sua participação na temporada. Cada torcedor que compareceu ao estádio recebeu uma bandeira; os ingressos das arquibancadas foram vendidos a R\$1,00; aconteceu o desfile da escola de samba da torcida organizada do São Paulo, a Dragões da Real, antes do jogo; a despedida de Diego Lugano, zagueiro ídolo do clube e campeão mundial pelo time em 2005 e a marca ultrapassada de mais de 1 milhão de torcedores apoiando a equipe como mandante. Nesse momento, os torcedores começam a aparecer no vídeo com seus depoimentos e declarações de amor e apoio ao São Paulo. O vídeo se encerra com a declaração do presidente Carlos Augusto de Barros e Silva: “O torcedor do São Paulo é a razão de ser do time. Ele é o que há de fundamental no São Paulo. O São Paulo não existiria sem ele”, além das comemorações do último gol do time em 2017, marcado por Brenner, e uma mensagem de agradecimento: “Um agradecimento à torcida tricolor pelo apoio em 2017 #IssoÉTorcida”.

O curta-metragem, além de se encaixar no eixo de análise 1, estratégia de comunicação, por ser um vídeo de formato *storytelling* que conta a história do ano do clube, tem como foco principal agradecer o torcedor pelas ações de apoio realizadas durante a temporada, e configura-se também como uma estratégia de comunicação para públicos específicos, o eixo de análise número 2. A imagem abaixo ilustra o estádio do Morumbi em dia de jogo do time do São Paulo, parte integrante do curta metragem produzido.

Figura 3 - O São Paulo é dos são-paulinos - Moda é lotar o Morumbi



Fonte: canal oficial do São Paulo no YouTube¹⁷

3.2 Análise de notícias publicadas no site saopaulofc.net

Quatro notícias do ano de 2017, publicadas no site saopaulofc.net, foram previamente selecionadas para serem analisadas neste trabalho, pelo fato de ilustrarem alguns acontecimentos do ano de 2017 do São Paulo Futebol Clube, e por se encaixarem nos eixos de análise definidos: desde o único título no ano e a comemoração da conquista, até momentos críticos que precisaram ser informados, mas que se caracterizavam como estratégias de comunicação em crise, como as eliminações no Campeonato Paulista e na Sul-Americana, e a demissão do treinador à época, Rogério Ceni. Em contrapartida, os momentos em que a torcida fez parte do incentivo ao clube nos períodos mais difíceis também foram noticiados e destacados, podendo ser qualificadas como estratégias de comunicação, além de estratégias de comunicação com públicos específicos, a exemplo da última reportagem analisada, que discorre

¹⁷ "O São Paulo é dos são-paulinos - Moda é lotar o ... - YouTube." 7 dez. 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=uGPDmjwMPDE>. Data de acesso: 3 out. 2019.

sobre os recordes de público do São Paulo naquele ano, e toda a influência que os fãs tiveram na caminhada. As análises serão realizadas de forma cronológica, a partir dos acontecimentos ocorridos na temporada em questão.

A primeira notícia analisada, que tem como título: *Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017!*¹⁸ detalha como foi o primeiro e único título do São Paulo no ano, o torneio preparatório para a temporada denominado *Florida Cup*¹⁹, ocorrido nos Estados Unidos. Na ocasião, o São Paulo empatou em 0x0 com a equipe do Corinthians, e, nos pênaltis, acabou vencendo a disputa por 4x3. A notícia destaca o primeiro título do São Paulo no comando do então treinador do time Rogério Ceni, um dos maiores ídolos do clube e que havia assumido o cargo no início daquele ano, desejando que se instalasse uma “nova era” de títulos e bons resultados. É destacado o goleiro Sidão na reportagem também, visto que o então goleiro do time já havia tido boa atuação nas semifinais do torneio, e foi decisivo para a conquista, ao defender dois pênaltis.

No corpo da notícia, a partida foi detalhada com escalações dos times e melhores momentos do time do São Paulo, sempre levando o leitor a ter em mente de que a equipe se dedicou, foi superior e deu o máximo em campo, como no trecho:

O Corinthians tinha dificuldade na troca de passes em seu ataque e não conseguia criar as jogadas. Somente na segunda metade da etapa complementar o adversário levou perigo algumas vezes, mas parou no sistema defensivo tricolor [...] Sem deixar o rival gostar da partida, o São Paulo logo retomou o controle do embate e assustou: Júnior Tavares cobrou escanteio, e Cássio quase foi surpreendido com um gol olímpico! (LEONAN, 2017)

Ao final da reportagem, exalta-se o acontecimento e o feito do goleiro Sidão, importante para sacramentar a vitória, e destaca-se também toda a festa feita pelos jogadores e torcedores, ao mesmo tempo em que se falou sobre “intensidade” e o desejo de 2017 ser um ano vitorioso para o clube. Dentro dos eixos analisados, é possível perceber o item 1, estratégia de comunicação, já que é necessário, por parte do departamento de comunicação divulgar as partidas, campeonatos e títulos que o São Paulo participa, ao mesmo tempo em que se faz o uso

18 "Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017" 21 jan. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/florida-cup/2017/1/21/tricolor-bate-o-corinthians-e-conquista-a-florida-cup-2017/>. Data de acesso: 26 set. 2019.

19 "Florida Cup 2020 :: Sports and Music Festival." <http://www.floridacup.com/>. Data de acesso: 26 set. 2019.

da informação de forma a valorizar ainda mais o feito alcançado pela instituição, ao se instalar um tom de superioridade e positividade para o ano e a temporada, que haviam acabado de começar. A imagem a seguir mostra a comemoração dos atletas e a divulgação da notícia no site.

Figura 4 - Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017

Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017!

Sidão brilha nos pênaltis novamente, e São Paulo começa a temporada com títulos nos Estados Unidos

Érico Leonan - 21/01/2017 às 23:35



Fonte: site oficial do São Paulo Futebol Clube²⁰

20 "Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017! - SPFC." 21 jan. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/florida-cup/2017/1/21/tricolor-bate-o-corinthians-e-conquista-a-florida-cup-2017/>. Data de acesso: 3 out. 2019.

A segunda notícia analisada, postada no dia 24 de abril de 2017, fala sobre a eliminação do São Paulo no Campeonato Paulista, em que o time chegou nas semifinais e foi eliminado pelo Corinthians, ao ser derrotado no Morumbi por 2x0 e empatar por 1x1 no jogo de volta (placar agregado 3x1 para o Corinthians).

A notícia é simples e objetiva. Constam 21 fotos da partida e dos bastidores, e o conteúdo escrito da reportagem apenas explica que o clube foi eliminado na fase semifinal do torneio, mas não deixa de citar que foi um duelo tenso, com muitas reclamações do time do São Paulo ao árbitro, e fala também sobre o gol anotado pelo atacante Jô do Corinthians, que estava em posição irregular. Nesse momento a notícia tenta expressar um certo tom de revolta pelos ocorridos, a ponto de o torcedor se identificar também. Por fim, a notícia já se direciona para o seu final citando os próximos compromissos nos campeonatos que estavam sendo disputados, no caso, Sul-Americana e Campeonato Brasileiro.

Na reportagem, tanto as estratégias de comunicação, quanto estratégias de comunicação em crise podem ser consideradas pelos eixos de análise. As estratégias de comunicação podem ser justificadas pelo fato de que a informação deve ser passada à imprensa e ao torcedor, sempre de forma transparente, expondo o ocorrido. As estratégias de comunicação em crise também se justificam, por conta de a reportagem escrita ser muito mais concisa e pouco detalhada nos momentos de derrota e situações críticas, quando comparada às vitórias. Neste momento, é válido lembrar da resposta das profissionais Cinthia Savino e Ana Paula Dantas, dos departamentos de comunicação e *marketing* do São Paulo, respectivamente, ao responderem a uma das perguntas, quando indagadas sobre como os departamentos de comunicação e *marketing* atuam nessas situações de crise e quais foram as principais estratégias adotadas em períodos de crise institucional e dentro de campo, de forma a manter uma boa imagem e reputação do clube frente à opinião pública. Nesse sentido, parte da resposta se direcionou a evidenciar que cada momento depende de uma abordagem diferente, e que em certas situações, o “menos é mais” deve entrar em cena, quando se comunica apenas o que é necessário, mas não se esquivar da situação e tentar gerar uma “espontaneidade que não cabe para o momento”. Uma sessão de fotos da partida foi apresentada no site, juntamente com a notícia, conforme imagem a seguir.

Figura 5 - Bastidores de Corinthians x São Paulo

Bastidores de Corinthians x São Paulo

No último domingo (23), Tricolor empatou o clássico por 1 a 1 e se despediu do Campeonato Paulista



Fonte: site oficial do São Paulo Futebol Clube²¹

A terceira publicação analisada também se destina a informar uma eliminação do clube paulista, ocorrida na Copa Sul-Americana, menos de um mês após a eliminação no Campeonato Paulista. Desta vez, o clube caiu para o Defensa y Justicia, da Argentina, time pouco conhecido no cenário internacional. O clube, após ter empatado a partida de ida sem gols, empatou por

21 "Bastidores de Corinthians x São Paulo - SPFC." 24 abr. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/campeonato-paulista/2017/4/24/bastidores-de-corinthians-x-sao-paulo>. Data de acesso: 3 out. 2019.

1x1 no Morumbi, e o gol fora de casa dos argentinos serviu como critério de desempate para desclassificar o São Paulo.

A notícia começa descrevendo a eliminação e o resultado do jogo, e citando que ao São Paulo, após a eliminação, sobrou apenas a disputa do campeonato brasileiro. Posteriormente, a reportagem destaca a grande quantidade de desfalques que o time teve para a disputa dessa partida, tanto por lesões, quando por suspensões, e identifica as escalações. Aqui, é possível perceber a descrição dos desfalques como uma forma de justificativa a expor que o clube não contava com 100% do seu time considerado ideal

Para encarar os argentinos, o técnico Rogério Ceni teve desfalques: o zagueiro Maicon cumpriu o último dos três jogos da suspensão imposta pela Conmebol e não estava à disposição, assim como o lateral-direito Buffarini, expulso no duelo de ida, na Argentina. O São Paulo não contou, também, com Wesley (lesões musculares), Araruna (se recupera de um estiramento no músculo adutor da perna esquerda) e Wellington Nem (artroscopia no joelho esquerdo). O meio-campista Cícero, em estado gripal, foi cortado e não pôde reforçar o Tricolor, além dos não inscritos Sidão, Marcinho e Morato, que ainda sofreu um entorse no joelho direito e será reavaliado na próxima semana. Assim, o time são-paulino foi escalado com Renan Ribeiro; Bruno, Lucão, Rodrigo Caio e Júnior Tavares; Jucilei, João Schmidt e Thiago Mendes; Cueva, Neilton e Lucas Pratto (LEONAN, 2017)

Assim, a notícia descreve o primeiro gol do São Paulo logo no início da partida, anotado por Lucas Pratto. Mas, logo em seguida, aos 10 minutos, veio o empate da equipe argentina. A partir daí, destaca-se as inúmeras tentativas de se fazer o gol e conseguir a classificação por parte do São Paulo, mas sem sucesso.

Como aconteceu com a reportagem analisada, da eliminação no Campeonato Paulista, a eliminação na Copa Sul-Americana também possui um tom mais objetivo, moderado e sem muita empolgação, com o intuito principal de informar os leitores e imprensa sobre o ocorrido, de forma cautelosa, e sem muitos alardes. Também se destacam os vários desfalques e consequentemente os próximos compromissos restantes da temporada. Por isso, podem também se encaixar nos eixos de análise de estratégias de comunicação e estratégias de comunicação em crise. A imagem a seguir ilustra, por meio de fotos, como foi a partida, e noticia o acontecimento posteriormente

Figura 6 - Bastidores de Corinthians x São Paulo

Tricolor empata e se despede da Sul-Americana

No Morumbi, São Paulo ficou no 1 a 1 com o Defensa y Justicia-ARG e acabou eliminado do torneio continental

Érico Leonan - 11/05/2017 às 23:44



Fonte: site oficial do São Paulo Futebol Clube²²

Mais um exemplo de estratégia de comunicação e estratégia de comunicação em crise é exposto no comunicado oficial emitido no site do São Paulo Futebol Clube que informou a demissão do ídolo do time como jogador e, naquele momento, treinador, Rogério Ceni. No dia 3 de julho de 2017, em comum acordo com a diretoria, o treinador decidiu deixar o comando da equipe, e o comunicado foi feito com as seguintes palavras:

22 "Tricolor empata e se despede da Sul-Americana - SPFC." 11 mai. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/copa-sul-americana/2017/5/11/tricolor-empata-e-se-despede-da-sul-americana>. Data de acesso: 3 out. 2019.

O São Paulo FC comunica que Rogério Ceni deixa o comando técnico de sua equipe principal. Em sua passagem como treinador, Ceni demonstrou a dedicação e o empenho que o caracterizaram como atleta. Desejamos boa sorte a este que sempre será um dos maiores ídolos de nossa história. “O respeito e o reconhecimento pela grandeza de Rogério Ceni, como figura histórica desta instituição, serão eternamente celebrados”, disse o presidente Carlos Augusto de Barros e Silva. (SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE, 2017)

A mensagem, assim como as outras duas reportagens ligadas à crise foram feitas e analisadas, também possui um tom maior de seriedade, e assertividade, buscando apenas informar o acontecimento relativo à demissão do treinador, e ao mesmo tempo expressar a gratidão do clube pelos feitos como jogador e à dedicação no período em que esteve treinando a equipe, e um depoimento do presidente Carlos Augusto de Barros e Silva, o Leco, para que houvesse um posicionamento de uma entidade oficial.

Ao ter um treinador demitido, quase sempre se instala um ambiente de tensão e crise por conta dos acontecimentos que levaram à não-continuidade do trabalho deste profissional, e nessas situações, o departamento de comunicação deve atuar com vista a informar de forma clara, mas também tentar diminuir os efeitos da repercussão negativa do ocorrido. O comunicado pode ser visto também na imagem abaixo.

Figura 7 - Comunicado de demissão de Rogério Ceni.

Comunicado

São Paulo FC - 03/07/2017 às 14:16



O São Paulo FC comunica que Rogério Ceni deixa o comando técnico de sua equipe principal. Em sua passagem como treinador, Ceni demonstrou a dedicação e o empenho que o caracterizaram como atleta. Desejamos boa sorte a este que sempre será um dos maiores ídolos de nossa história. “O respeito e o reconhecimento pela grandeza de Rogerio Ceni, como figura histórica desta instituição, serão eternamente celebrados”, disse o presidente Carlos Augusto de Barros e Silva.

Fonte: site oficial do São Paulo Futebol Clube²³

23 "Comunicado - SPFC - São Paulo Futebol Clube." 3 jul. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/sao-paulo-fc/2017/7/3/comunicado>. Data de acesso: 3 out. 2019.

A quarta reportagem analisada no site oficial do São Paulo Futebol Clube tem direta relação com o curta-metragem que foi analisado também neste trabalho e que também aparece na reportagem: *O São Paulo é dos são-paulinos - Moda é lotar o Morumbi*. O objetivo da notícia é mostrar, através de números, como a torcida são-paulina foi importante na temporada para o clube, apoiando nos momentos mais difíceis e não deixando de frequentar os estádios quando os resultados eram negativos. O que aconteceu foi exatamente o contrário. A própria reportagem destaca que o São Paulo teve, em 2017, os dois maiores públicos do Brasil, e os 5 maiores do Campeonato Brasileiro.

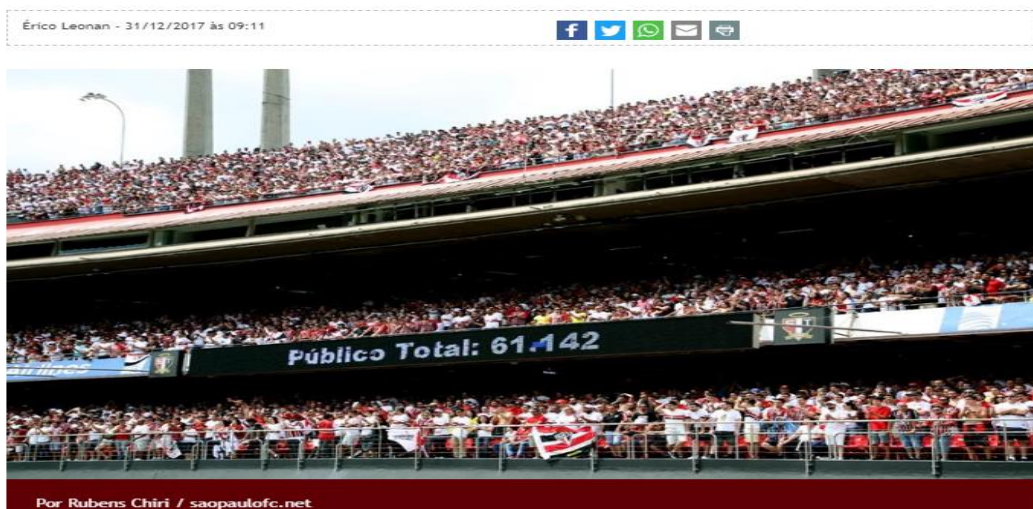
A última partida da temporada, contra o Bahia pelo mesmo torneio, fez o clube atingir a marca de 1.009.059 torcedores presentes nas partidas em que o São Paulo foi mandante no ano em questão, superando o número anterior, ocorrido em 2006. Os números dos 5 maiores públicos do campeonato brasileiro são apresentados, assim como alguns números do Campeonato Paulista, que também tiveram recorde de público por parte do São Paulo: a notícia destaca que o São Paulo foi o único clube com média maior do que 30 mil torcedores por jogo neste campeonato.

Com os números, a reportagem demonstra, além de ter caráter informativo, encaixando-se no eixo de análise 1, estratégia de comunicação, também se encaixa no eixo 2, estratégia de comunicação com públicos específicos, já que a notícia exalta, por inúmeras vezes, a importância que o torcedor teve ao lotar o estádio e participar ativamente na motivação dos jogadores do clube para se reverter uma situação negativa naquele momento. E isso demonstra um aprofundamento na relação da instituição com seu principal público, o torcedor. A imagem da notícia mostra o público total de um dos jogos do São Paulo na temporada, e exalta o fato de o clube ter tido os dois maiores públicos do Brasil, e os 5 maiores do Campeonato Brasileiro.

Figura 8 - 2017 foi da torcida tricolor!

2017 foi da torcida tricolor!

Torcedores são-paulinos registraram os dois maiores públicos do país e os cinco do Campeonato Brasileiro



Fonte: site oficial do São Paulo Futebol Clube²⁴

3.3 Análise dos conteúdos do Facebook – São Paulo Futebol Clube

Para análise das postagens do Facebook do São Paulo Futebol Clube, foram selecionados 4 posts para análise dos seus conteúdos, que se encaixavam em, pelo menos, um dos eixos de análise criados para este trabalho, e que podem ser identificados de acordo com as respostas das comunicadoras entrevistadas do São Paulo Futebol Clube.

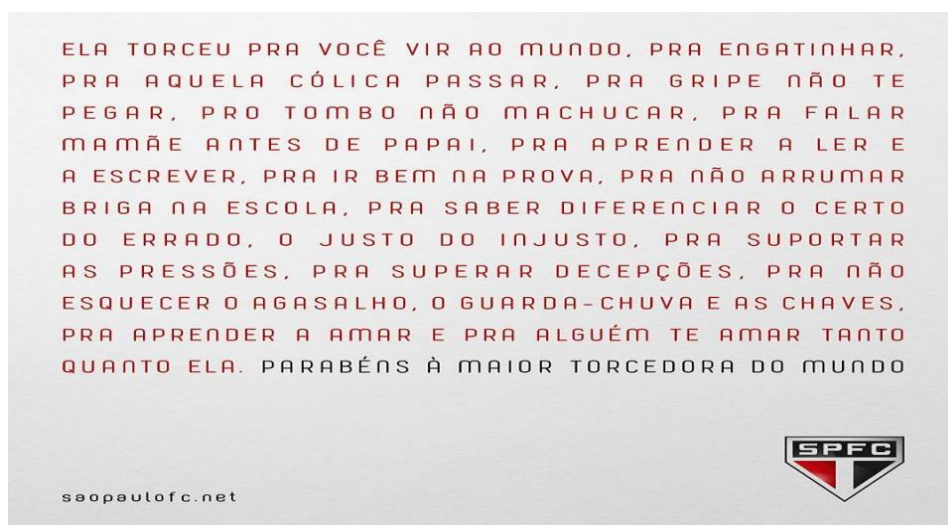
Uma das postagens selecionadas para análise foi a mensagem de dia das mães, destinada principalmente aos torcedores são-paulinos e simpatizantes, realizada no dia 14 de maio de 2017. A postagem envolve a seguinte mensagem:

Ela torceu pra você vir ao mundo, pra engatinhar, pra aquela cólica passar, pra gripe não te pegar, pro tombo não te machucar, pra falar mãe antes de papai, pra aprender a ler e escrever, pra ir bem na prova, pra não arrumar briga na escola, pra saber diferenciar o certo do errado, o justo do injusto, pra suportar as pressões, pra superar decepções, pra não esquecer o agasalho, o guarda-chuvas e as chaves, pra aprender a amar e pra alguém te amar tanto quanto ela. Parabéns à maior torcedora do mundo.

²⁴ 2017 foi da torcida tricolor! - SPFC." 31 dez. 2017, <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/torcida/2017/12/31/2017-foi-da-torcida-tricolor/>. Data de acesso: 3 out. 2019.

A mensagem expõe o sentimento e os desejos de uma mãe desde o nascimento dos filhos, até atividades diárias de rotina, e, utiliza-se do ato de “torcer”, presente nos torcedores dos clubes de futebol, ao sentimento das mães de torcerem pelos seus filhos em todas as etapas de sua vida, e por isso sendo considerada a maior torcedora do mundo. As *hashtags* usadas foram #MaiorTorcedoradoMundo e #IssoÉSãoPaulo.

Figura 9 - Postagem de dia das mães do São Paulo Futebol Clube



Fonte: Facebook oficial do São Paulo Futebol Clube. Acesso em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.10155269370604420/10155269370724420/?type=3&theater>

Analisando tal *post* dentro dos eixos de análise criados para este trabalho, percebe-se que pode ser encaixado nas categorias 1 e 2, estratégias de comunicação e comunicação com públicos específicos. Considera-se uma estratégia de comunicação pelo fato de o departamento do clube utilizar-se de uma data comemorativa e de tudo o que ela representa, para gerar uma empatia dos torcedores, que homenageiam suas mães e as reconhecem como as maiores torcedoras de cada um, assim como os fãs são torcedores do clube. A comunicação com públicos específicos também é utilizada, já que a postagem se baseia em uma homenagem do clube de coração da torcida às suas respectivas mães como lembrança de um dia importante de uma pessoa importante. A publicação teve mais de 4.800 reações, 131 comentários e mais de 1000 compartilhamentos.

A segunda postagem analisada refere-se a um ídolo do clube, que marcou seu nome no São Paulo por ter conquistado as Copas Libertadores de 1992-1993 e o Mundial de Clubes de 1992, além do título de campeão brasileiro em 1991 e os Campeonatos Paulistas de 1989, 1991, 1992, 1998 e 2000. O clube fez uma homenagem ao jogador Raí, que atualmente trabalha como diretor executivo de futebol da instituição. Por meio de uma postagem simples de felicitações a um jogador importante da história do clube, a organização faz o torcedor lembrar de seus ídolos, e consequentemente dos feitos realizados e títulos conquistados que os levaram ao *status* que possui hoje, assim como onde o clube pode chegar e sua grandeza, como cita Cinthia Savino e Ana Paula Dantas na entrevista realizada neste trabalho, quando perguntadas sobre as ações de homenagem aos ídolos que acontecem anualmente e como são vistas pelo torcedor, na questão de número 5. Para que se aumente ainda mais a identificação torcedor-ídolo, a publicação utiliza-se da *hashtag* #TerrorDoMorumbi, apelido dado ao jogador Raí ao longo de sua carreira na equipe. O *post* teve 11 mil reações, 395 comentários e 386 compartilhamentos. Assim como na primeira postagem, os eixos de análise 1 e 2 (estratégias de comunicação e comunicação com públicos específicos) podem ser considerados, pois a postagem é direcionada a um ídolo do clube, sinônimo de reconhecimento e gratidão frente ao público, e também acaba gerando uma empatia do torcedor e a lembrança de tudo aquilo que foi conquistado com aquele atleta, podendo reacender a esperança do torcedor de o clube alcançar resultados e dias melhores, saindo assim de uma crise ou momento conturbado.

Figura 10 - Aniversário Raí, o terror do Morumbi



Fonte: Facebook oficial do São Paulo Futebol Clube. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.77708794419/10155274669214420/?type=3&theater>

A terceira postagem analisada diz respeito a uma estratégia de comunicação com públicos específicos. Contempla-se aqui também o próprio torcedor. Trata-se de uma publicação informativa sobre um serviço que a agência de viagens oficial do São Paulo Futebol Clube, a Passaporte FC realiza, que se resume a uma visita dos torcedores interessados ao Centro de Treinamentos do clube em dias específicos e pré-agendados. Ao realizarem a compra, que custa R\$330,00 para torcedores que não são associados, e R\$290,00 para sócios-torcedores. Os fãs têm direito a acompanharem um treinamento com o time profissional, interação com os jogadores, visita à sala de coletiva de imprensa e acompanhamento de guias.

A ação, que é positiva para a instituição por gerar renda, também pode ser muito positiva para aproximar torcedores, clube, e os próprios jogadores, que são os mais vistos e que representam a organização dentro de campo. O sentimento de maior proximidade também pode gerar uma maior identificação, mesmo nos momentos mais complicados e tensos. Quando a

vitória não vem, a insatisfação e críticas por parte da torcida e imprensa crescem, assim como a pressão em cima da equipe. Realizando ações similares de integração, os torcedores podem se sensibilizar um pouco mais com a situação, por estarem tão próximos dos jogadores e verem que tais se tratam também de seres humanos, além de a paixão pela instituição se sobressair a qualquer crítica ou postura negativa.

Na publicação, foi postada uma imagem de um torcedor com o atleta Hernanes, bicampeão brasileiro com o time em 2007 e 2008, e que joga até hoje no São Paulo. As respectivas datas também são apontadas, relativas ao mês de setembro de 2017, juntamente com o link para acesso à compra dos ingressos. A publicação teve 9.900 reações, 1.000 comentários e 311 compartilhamentos.

Figura 11 - Visita ao CT - Passaporte FC

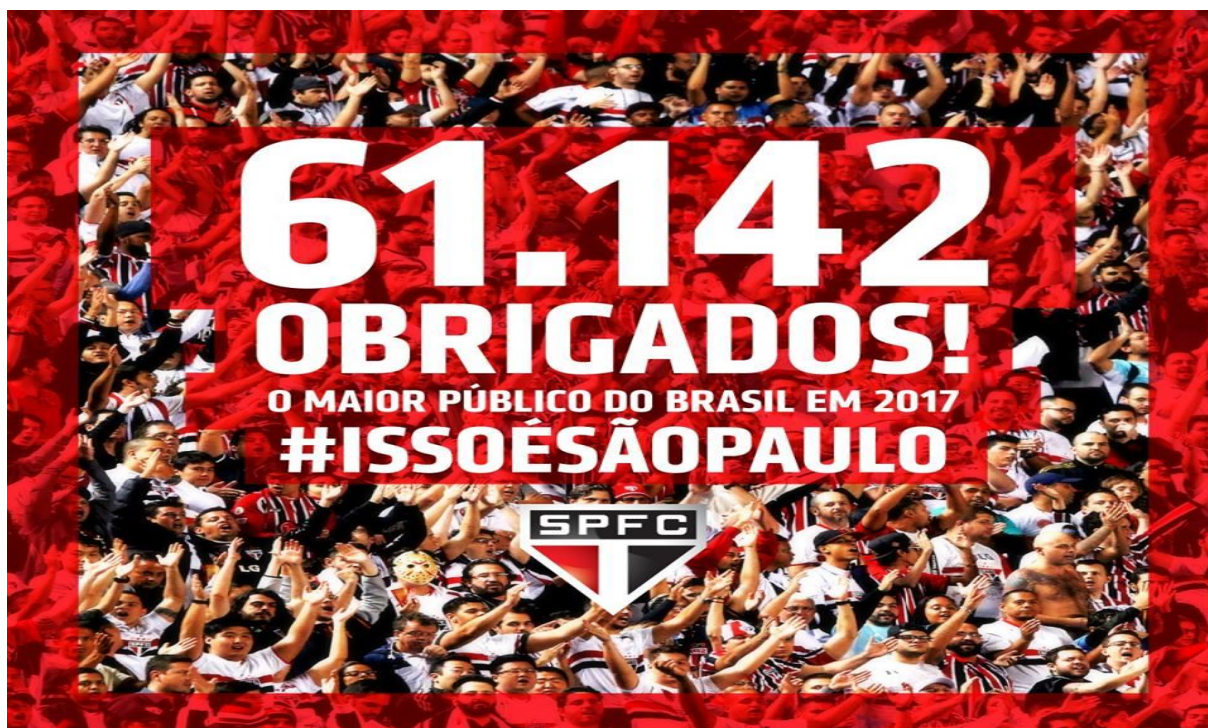


Fonte: Facebook oficial do São Paulo Futebol Clube. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.77708794419/10155602561664420/?type=3&theater>

A última publicação analisada na rede social Facebook do São Paulo Futebol Clube diz respeito à divulgação de público de uma das partidas do time no estádio do Morumbi pelo Campeonato Brasileiro de 2017, que bateu o recorde de maior público do país no ano, quando o Morumbi recebeu 61.142 são-paulinos para acompanhar a partida entre São Paulo x Corinthians, clássico da capital paulista. A imagem apresenta os torcedores nas arquibancadas com os dizeres “61.142 obrigados! O maior público do Brasil em 2017. #IssoÉSãoPaulo”. Na legenda, é descrito também, além do público total, rendas líquida e bruta na ocasião. O jogo terminou 1x1, resultado diferente do que esperava a torcida. Neste momento, o departamento de comunicação, vendo a necessidade de transmitir tais informações, utilizou-se de um número relevante para destacar a presença do torcedor no clube, mesmo em um momento de crise, estabelecendo o maior público do Brasil no ano. A publicação de exaltação ao torcedor, também serve, indiretamente, para incentivá-lo ainda mais a ser parte da caminhada do clube, e o integra como parte essencial da reviravolta para os resultados voltarem a ser positivos. Por isso, tal postagem pode ser considerada dentro dos 3 eixos de análise: estratégias de comunicação, por transmitir um número relevante no cenário do futebol brasileiro por meio das redes sociais; comunicação com públicos específicos e estratégias de comunicação em crise, para agradecer a presença do torcedor e sua participação no apoio à equipe, mesmo quando o cenário não é positivo para que tal se sinta motivado a participar.

O *post* em questão teve 82 mil reações, 4.700 comentários e 11 mil compartilhamentos por parte do público que o São Paulo abrange no Facebook.

Figura 12 - Recorde de público da torcida do São Paulo no Brasil



Fonte: Facebook oficial do São Paulo Futebol Clube. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.77708794419/10155704934069420/?type=3&theater>

3.1 Análise dos Resultados

Posteriormente à análise realizada tanto nos vídeos do Youtube e da SPFCtv, quanto nas notícias publicadas e os conteúdos do Facebook, além da entrevista feita, foi possível perceber como atuou o departamento de comunicação do São Paulo Futebol Clube na temporada de 2017 em diversos momentos e acontecimentos que dependeram do auxílio de estratégias de comunicação, para estabelecer um relacionamento com os públicos de interesse, tanto nas situações que envolviam vitórias, conquistas e recordações de momentos positivos para o clube, tanto para situações de crises instauradas por conta de resultados negativos, demissões e questões institucionais que geravam polêmica e descontentamento daqueles que se interessavam pelo São Paulo.

Nesses momentos, o departamento de comunicação deve contribuir com o clube em geral, divulgando as informações por meio da assessoria de imprensa, mostrando tudo que é feito no dia a dia para manter os torcedores e imprensa informados e, como aconteceu na

temporada estudada, estimular a ida dos torcedores ao estádio para as partidas, considerando-os como parte indispensável de motivação aos jogadores, e indiretamente, gerava um sentimento de pertencimento maior aos fãs.

Quando o clube foi eliminado de todas as competições eliminatórias que disputou, e quase foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, terminando o torneio na 13ª posição, foi necessário estabelecer um planejamento estratégico focado no gerenciamento desta crise, e por isso foi criado o eixo de análise focado nas estratégias de comunicação em crise. Com este eixo, foi possível diagnosticar como a comunicação foi importante para incentivar os torcedores a frequentarem os jogos e apoiar a organização São Paulo, mesmo nos momentos mais críticos. Durante o ano de 2017, foi possível encontrar também campanhas de comunicação dirigida focadas em públicos específicos, principalmente os torcedores, criadas pelos respectivos departamentos dessa área.

A partir da entrevista realizada com Cinthia Savino e Ana Paula Dantas, que trabalham nas áreas de comunicação e *marketing* do São Paulo, respectivamente, diagnosticou-se a necessidade de haverem departamentos voltados para a comunicação e relacionamento. Para ambas, foram feitas 6 perguntas focadas no trabalho de comunicação desenvolvido no clube, mais especificamente na temporada de 2017. Todas as perguntas se encaixaram em, pelo menos, um dos eixos de análise criados para o desenvolvimento do trabalho. A pergunta 1, que se referia ao processo de acompanhar o dia a dia da equipe, entrevistas, treinamentos, bastidores, pré e pós jogos e depois transmitir tudo isso para o público, pôde ser colocada no eixo de análise 1, definida como estratégias de comunicação. Já as questões 4, 5 e 6, que discorriam sobre programas específicos para torcedores, reconhecimentos anuais de ídolos e glórias do time e também sobre os principais públicos a se dialogar em momentos de crise, respectivamente, foram colocados no eixo de análise 2, determinado como estratégias de comunicação com públicos específicos. Por último, nas perguntas 2, 3 e 6, que tinham em comum a temporada 2017 e a crise ocorrida naquele ano, foram colocadas no eixo de análise 3, estratégias de comunicação em crise.

Na análise dos vídeos desenvolvidos pelo São Paulo Futebol Clube, que se referiam, nesta ordem, aos 25 anos da conquista da Taça Libertadores da América, ao sonho de um torcedor de conhecer o estádio do Morumbi e o curta-metragem “O SPFC é dos São Paulinos - Moda é lotar o Morumbi”, foi possível diagnosticar 2 dos 3 eixos de análise criados para este trabalho: estratégias de comunicação e estratégias de comunicação com públicos específicos (comunicação dirigida). Em todos os vídeos avaliados, houve a intenção do clube de estabelecer

um tipo de comunicação com seu principal público de interesse: o torcedor, e esta aconteceu por meio de ações em formato de produções audiovisuais criadas pelos profissionais do clube.

De acordo com a avaliação das 5 reportagens inclusas no site do clube, todas elas também se encaixavam em, pelo menos, 1 dos critérios de análise selecionados. Tanto as reportagens que noticiavam as eliminações do Campeonato Paulista e da Copa Sul-Americana, quanto a demissão de Rogério Ceni, se situaram dentro das estratégias de comunicação e estratégias de comunicação em crise, pois exploravam notícias de acontecimentos críticos ao clube, que devem ser informados, mas com cautela e objetividade. A reportagem que contava sobre o título do São Paulo na *Florida Cup* tem um caráter mais informativo, por transmitir o acontecimento ocorrido nos Estados Unidos para a torcida e a imprensa. Por isso, foi encaixada no eixo de análise 1, estratégia de comunicação. Finalmente, a última notícia analisada, avaliada dentro dos eixos de comunicação 1 e 2 (comunicação e comunicação com públicos específicos) mostra toda a gratidão da instituição aos seus torcedores e reconhece sua relevância e participação na campanha do clube. Na reportagem, também é incluso o curta-metragem “O SPFC é dos São Paulinos - Moda é lotar o Morumbi”, analisado neste trabalho.

Nas postagens analisadas no Facebook do São Paulo, 3 das 4 postagens englobavam estratégias de comunicação e estratégias de comunicação com públicos específicos: a postagem de dia das mães; a comemoração do aniversário de Raí e o agradecimento do clube aos torcedores pelo recorde de 61.142 pessoas em uma das partidas do campeonato. O *post* que se encaixava apenas na estratégia de comunicação com públicos específicos é a postagem da visita ao Centro de Treinamento, que por um valor específico, os torcedores poderiam passar um dia acompanhando os treinamentos e interagirem com os jogadores.

A comunicação também se demonstrou importante para ajudar no desenvolvimento e captação de receitas aos clubes, por meio de ações com patrocinadores e destinadas a torcedores, exemplificados por projetos como o Sócio-Torcedor, Morumbi Tour e Batismo Tricolor, explicados na análise feita neste trabalho e que se encaixam nas estratégias de comunicação com públicos específicos.

Fato é que a comunicação ganha uma considerável relevância no cenário atual, inclusive no esporte, em que os públicos estão cada vez mais atuantes e exigentes, o que demanda um planejamento prévio durante toda a temporada dos clubes para quaisquer situações que possam vir a acontecer dentro de campo e da organização, e que podem influenciar e direcionar as estratégias de comunicação utilizadas pelos profissionais da área.

4 - Considerações finais

A partir do desenvolvimento deste trabalho, foi possível avaliar e compreender de forma mais objetiva, como a comunicação organizacional pode contribuir e atuar nos clubes de futebol em contextos de crise, que ocorrem normalmente quando os objetivos dentro de campo não são alcançados, e podem gerar problemas institucionais, na imagem do clube e no relacionamento com os públicos, com destaque para os torcedores.

De acordo com o estudo de caso realizado, que envolveu a leitura de obras relacionadas ao esporte e à comunicação, a análise de conteúdo e também uma entrevista qualitativa com duas profissionais do ramo da comunicação e do *marketing* da instituição, foi justificável a relevância que a comunicação e suas respectivas estratégias exerceram no clube em 2017, quando tal encontrava-se em situação crítica nos torneios que havia disputado. Por meio de interações, informações transmitidas e do reconhecimento que a organização “São Paulo” teve com seus torcedores, considerando-os essenciais para a reviravolta de um contexto de crise e os aproximando ainda mais do time, ela conseguiu atingir os maiores públicos do ano nos jogos que a equipe disputou em casa, e ao fim da temporada, o clube conseguiu se manter na Série A do Campeonato Brasileiro, tendo os torcedores como um de seus maiores trunfos.

Todo o trabalho feito pelos departamentos presentes em um clube de futebol, inclusive os de comunicação e *marketing*, envolve um ciclo de atividades e estratégias voltadas para o objetivo final: alcançar vitórias, conquistas e, com isso, obter maior reconhecimento por parte dos públicos de interesse.

Assim, o relacionamento do São Paulo que se estabeleceu com a torcida fez com que se aumentasse a identificação de ambas as partes, gerando uma boa imagem ao seu principal público, maior adesão dos fãs à equipe em si e às partidas, e todos os aspectos relativos a ela, exemplificados pelos programas criados pelos departamentos de comunicação e *marketing* destinados à torcida, produtos licenciados, como camisas e acessórios, e consequentemente, mais interesse de apoiadores e patrocinadores. Com mais apoio e patrocínio, o clube recebe mais recursos para investir nas suas dependências físicas, centros de treinamento, estádio, categorias de base para formar atletas, equipamentos e o mais importante para se alcançar os objetivos principais: a montagem de um elenco forte, de qualidade e com jogadores que possam direcionar a equipe às vitórias, títulos que entram para a história da organização, premiações

em dinheiro e o reconhecimento por parte da imprensa e fãs da modalidade, criando uma reputação coesa.

Espera-se, a partir do desenvolvimento deste trabalho, que a área de Relações Públicas e da comunicação seja cada vez mais reconhecida como parte integrante e essencial das organizações atualmente, independente do ramo de atuação, com vista a manter uma boa imagem e reputação frente a seus públicos, além de direcionar estratégias e objetivos das instituições, trabalhando em conjunto com outros setores igualmente importantes. Além disso, espera-se que o ramo esportivo se profissionalize constantemente, e gere maiores oportunidades aos profissionais da comunicação que desejem atuar nesta área, que cresce mais a cada ano, e tem um grande potencial lucrativo por se relacionar com os públicos envolvendo a paixão e a emoção que o esporte proporciona.

Referências

AREIAS, J. H. **Marketing no país do futebol**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

Batismo Tricolor. **Batismo tricolor** <http://batismotricolor.com.br/> Acesso em 20 de maio de 2019

Conmebol. **265 milhões de pessoas jogam futebol no mundo inteiro**. Disponível em: <http://www.conmebol.com/pt-br/content/265-milhoes-de-pessoas-jogamfutebol-no-mundo-inteiro>. Acesso em 20 de maio de 2019

CORRÊA, E. S. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**. São Paulo, v.6, n° 10-11, 2009

Correio Braziliense. **Faturamento dos clubes de futebol atinge marca de 5 bilhões**. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/09/04/internas_economia,703775/faturamento-dos-clubes-de-futebol-atinge-marca-de-r-5-bilhoes.shtml. Acesso em 20 de maio de 2019

DAMATTA, R. Antropologia do óbvio - Notas em torno do significado social do futebol brasileiro. **Revista USP**, n. 22, p. 10-17, 30 ago. 1994.

DAMATTA, R. **Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira**. Rio de Janeiro, Pinakotheke, 1982.

DA SILVA, S. B. **Títulos do São Paulo FC (Principais Conquistas)** Disponível em: https://www.campeoesdofutebol.com.br/titulos_sao_paulo.html. Acesso em 20 de maio de 2019.

DUARTE, J. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M.M.K

(org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar; Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR.

FARIA, P. C. N. Marketing futebol clube: um estudo de múltiplos casos sobre associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

FERRAZ, R. P. Futebol e comunicação, um processo de consumo chamado paixão. **Organicom**. São Paulo, v. 8, n° 15, 2011. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139109>. Acesso em 18 de maio de 2019

FOER, F. **Como o futebol explica o mundo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

FORNI, J. J. **Comunicação em tempos de crise**. Entrevista concedida a Luiz Alberto de Farias. *Organicom*. Ano 4; n. 6; p. 197-211. 1º semestre 2007.

FRANCO JR, H. **A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007

FURLANETTO, M. **O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises**. *Organicom*. Ano 4; n. 6; p. 160-173, 2007

GASTALDO, E. Comunicação e esporte: explorando encruzilhadas, saltando cercas. **Comunicação, mídia e consumo**. São Paulo, ano 8, v. 8, n. 21, 2011. Disponível em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/209>. Acesso em 18 de maio de 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º edição; São Paulo: Editora Atlas, 1987.

Globo Esporte. **São Paulo ultrapassa Corinthians, Palmeiras e Grêmio e vira líder em ranking de socios torcedores no Brasil**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/sao-paulo-ultrapassacorinthians-palmeiras-e-gremio-e-vira-lider-em-ranking-de-socios-torcedores-nobrasil.ghml>. Acesso em 20 de maio de 2019

GUTERMAN, M. **O futebol explica o Brasil: o caso da Copa de 70**. Disponível em: https://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2834. Acesso em 11 de julho de 2019.

HELAL, R. **Passes e Impasses - Futebol e Cultura de Massas no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1997, p.25

HOBBSAWM, E. **A Era dos Extremos**. São Paulo: Cia. das Letras, 1995, p. 197.

HOBBSAWM, E. As nações e o nacionalismo no novo século. In **Globalização, democracia e terrorismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, pp. 86-96.

ITAU BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2018**. Disponível em: https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/italuBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Itau_BBA.pdf. Acesso em 28 de agosto de 2019.

KUNSCH, M. K. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. *Signo y pensamiento*, v. 26, n. 51, p. 38-51, 2007.7

LERBINGER, O. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LASBECK, L. C. A. Imagem e Reputação na Gestão da Imagem Organizacional. **Organicom**. São Paulo, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945>. Acesso em 28 de agosto de 2019.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo**. O Esporte como Ferramenta do Marketing Moderno. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2013.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson, 2008.

OLIVEIRA, O. **História do doping**. Rev. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba, v. 3, n. 2, p. 47 - 48, 2001. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/download/284/pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2019

PASSAPORTE FC. **Visita ao CT: 27/09**. Disponível em: <http://www.passaportefc.com/visita-ao-ct/visita-ao-ct-27-09-19.html>. Acesso em 24 de setembro de 2019.

PRATA, Nair. **As crises nos times de futebol e as estratégias das assessorias de imprensa dos clubes**. Revista Temática. V. 13, n. 4, abr. 2017

ROCCO JUNIOR, A. J. As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. **Organicom**. São Paulo, v. 8, n. 15, 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139109>. Acesso em 18 de maio de 2019

ROCCO JUNIOR, A. J.; CAMPOS, A. G. O Esporte e o Mundo Contemporâneo: por uma defesa da Comunicação como principal valor estratégico para a gestão de organizações e produtos esportivos. **Revista Comunicare**. São Paulo, v. 14, nº 2, 2014.

ROCCO JUNIOR, A. J. **Marketing e Gestão do Esporte**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SALGADO, P.; RUÃO, T. **Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas**: Um estudo exploratório. SOPCOM - Congresso Da Associação Portuguesa De Ciências Da Comunicação, Braga, 2007. Disponível em: <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/5sopcom/article/view/34/35>. Acesso em 20 de maio de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **2017 foi o ano da torcida tricolor!** Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/torcida/2017/12/31/2017-foi-da-torcida-tricolor!>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Aniversário ídolo: Raí, o terror do Morumbi**. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.77708794419/10155274669214420/?type=3&theater>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Bastidores de Corinthians x São Paulo**. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/campeonato-paulista/2017/4/24/bastidores-de-corinthians-x-sao-paulo>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Comunicado**. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/sao-paulo-fc/2017/7/3/comunicado>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Feliz dia das mães!** Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.10155269370604420/10155269370724420/?type=3&theater>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Maior público do Brasil**. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.77708794419/10155704934069420/?type=3&theater>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Nós somos São Paulo - #25anosLiberta92**. Disponível em: <https://youtu.be/Cln3Vy3wO1c>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **O SPFC é dos São Paulinos - Moda é lotar o Morumbi**. Disponível em: <https://youtu.be/uGPDmjwMPDE>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Tricolor bate o Corinthians e conquista a Florida Cup 2017!** Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/florida-cup/2017/1/21/tricolor-bate-o-corinthians-e-conquista-a-florida-cup-2017!>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Tricolor empata e se despede da Sul-Americana**. <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/copa-sul-americana/2017/5/11/tricolor-empata-e-se-despede-da-sul-americana>. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Ressureição**. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/spfcpedia/ahistoria-do-spfc/reinicio>. Acesso em 20 de maio de 2019

São Paulo Futebol Clube. **Um sonho de criança: A 1º vez no Morumbi**; Disponível em: https://youtu.be/bpilAp_-vv8. Acesso em 5 de outubro de 2019.

São Paulo Futebol Clube. **Visita da torcida ao CT - Passaporte FC**. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc/photos/a.77708794419/10155602561664420/?type=3&theater>. Acesso em: 5 out. 2019;

SILVA, A. L. **Resenha Futebol Científico**. (In) FRANCO Jr., Hilário. A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

TERRA, C. F. **A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 2009.

TERRA, C. F. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

TRAIL, G.; JAMES, J. **The motivation Scale for Sport Consumption**. Assessment of the Scale's Psychometric Properties. Journal of Sport Behavior, 24(1), 108-127, 2001.

VIMIEIRO, A. C. **A economia cultural do futebol brasileiro no século XXI: comodificação, hibridez e contradições.** Revista Recorde. v. 12, n. 1, 1-34, jan./jun. 2019.

VALENTE, R. **Prazo, valores, condições: veja detalhes do contrato entre São Paulo e Adidas.** Disponível em: http://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/4052216/prazovalores-condicoes-veja-detalhes-do-contrato-entre-sao-paulo-e-adidas. Acesso em 20 de maio de 2019.

VASCONCELOS, L. **Fruto da revolução industrial, o futebol foi um dos vários resultado, dessa revolução, a rápida urbanização da Inglaterra, país berço do futebol.** Disponível em: <https://medium.com/@RevistaStudent/foto-internet-3c76453cf571>. Acesso em 28 de agosto de 2019.

VEJMEKKA, M. **Futebol, política e identidade no Brasil.** FuLiA / UFMG, v. 3, n. 1, jan.-abr., 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/fulia/issue/view/606/showToc>. Acesso em 18 de maio de 2019.

WISNIK, J. M. **Veneno remédio.** O futebol e o Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

ZANQUETTA, A. **Conselheiros emitem nota de repúdio a Leco sobre sua gestão.** Disponível em: <https://www.spfc.net/forum2.asp?nID=382593>. Acesso em 20 de maio de 2019.

MORUMBI TOUR. **Desvende os segredos do Morumbi.** Disponível em: <http://www.morumbitour.com.br/>. Acesso em 20 de maio de 2019

ZANQUETTA, A. **46 conselheiros assinaram e protocolaram pedido de renúncia de Leco no conselho.** Disponível em: <https://saopaulo.blog/2019/05/07/renuncia-46-conselheiros-assinaram-e-protocolaram-pedido-de-renuncia-de-leco-no-conselhoveja/>. Acesso em 20 de maio de 2019.

ZIRPOLI, C. **Recalculando as pesquisas de torcida a partir da estimativa do IBGE.** Disponível em: <http://cassiozirpoli.com.br/recalculando-as-pesquisas-de-torcida-a-partir-daestimativa-do-ibge-em-2018/>. Acesso em 20 de maio de 2019

Apêndices

APÊNDICE A – Entrevista com Cinthia Savino e Ana Paula Dantas, profissionais de comunicação do São Paulo Futebol Clube

1) Como é o trabalho de acompanhar o dia a dia da equipe, entrevistas, treinamentos, bastidores, pré e pós jogos e depois transmitir tudo isso para o público?

É um trabalho que exige planejamento e organização, porque não é simplesmente captar os momentos e levar ao público. O conteúdo deve ser pensado e trabalhado para passar uma mensagem à torcida, contar uma história que reflita o que o clube desenvolve internamente.

2) Durante o ano de 2017, O São Paulo Futebol Clube passou por períodos conturbados devido a resultados ruins dentro de campo, envolvendo 3 eliminações em torneios no período de um mês e a luta para escapar da zona de rebaixamento no campeonato brasileiro, que acabam culminando em insatisfações e cobranças da torcida. Como os departamentos de comunicação e marketing atuam nessas situações? Quais foram as principais estratégias adotadas em períodos de crise institucional e dentro de campo, de forma a manter uma boa imagem e reputação do clube frente à opinião pública?

Em 2017 aconteceu um fenômeno que foi amplamente captado: ao invés de rejeitar o time, os são-paulinos fizeram o contrário e abraçaram a equipe, acumulando recordes de público no Morumbi. Além de utilizarmos a comunicação do clube para ressaltar e valorizar este movimento, no fim do ano a SPFCtv lançou um curta-metragem para homenagear o torcedor. Evidentemente cada situação exige uma abordagem diferente; tem momentos em que você ressalta valores ou algum pilar do clube como forma de se manter conectado com o torcedor, em outras o melhor é a fórmula "menos é mais" e comunicar o que for necessário, sem que isso signifique "se esconder" nem forçar uma espontaneidade que não cabe para o momento.

3) Apesar de a temporada de 2017 não ter sido boa para o São Paulo, o clube registrou a maior média de público de sua história, maior público do Brasil no ano, e o maior público do campeonato brasileiro. Na sua opinião, qual é a importância da comunicação e do trabalho de vocês em desempenhar estratégias para atrair os torcedores para esta causa, mesmo quando os resultados são negativos, e o momento é desfavorável? Cite uma estratégia que gerou bons resultados e alcançou o seu objetivo de estreitar o relacionamento com o torcedor;

A comunicação é fundamental para conversar com o torcedor e mostrar que existe um trabalho sendo feito para melhorar a situação, mas isso só tem algum tipo de efeito por algum tempo, no longo prazo os resultados precisam aparecer para apoiar a comunicação. Sobre estratégias, reconhecer e valorizar o esforço do torcedor em ficar ao lado do clube é algo que tentamos fazer sempre que possível. Importante destacar, no entanto, que esse esforço de comunicação é verdadeiro e não parte de um princípio mercadológico para agradar a torcida.

4) Qual é a relevância de projetos como o Sócio-Torcedor, Morumbi Tour, Batismo Tricolor e Matchday Experience, para fidelização dos torcedores e uma maior identificação com o clube?

São pontos de contato entre a clube e o torcedor e oportunidades do são-paulino em efetivamente consumir a marca em outros momentos que não sejam apenas o jogo. Essas atividades paralelas são importantes também para criar novas fontes de receita e fazer o clube ser menos dependente das receitas de TV, bilheteria e negociação de jogadores. O futebol brasileiro ainda caminha nesse sentido especialmente se comparado às grandes ligas e aos esportes americanos, mas há um esforço grande em aprimorar essas ferramentas.

5) Como são utilizadas as glórias do time e ídolos do clube ao longo da história de uma forma estratégica durante a temporada, para que a torcida crie um sentimento de empatia maior, e consequentemente apoie ainda mais a equipe, além de preservar a memória institucional? (Exemplos: o retorno do “profeta” Hernanes, e até mesmo a contratação de Rogério Ceni como treinador da equipe no início da temporada, visto por muitos como o maior ídolo da história do clube, os 25 anos da Libertadores e Mundial de 92 em 2017, os 30 anos do brasileiro de 1986, 12 anos do tri da Libertadores e Mundial).

Na verdade o caminho é o inverso. O São Paulo é um clube que valoriza sua história e seus ídolos não para criar empatia da torcida, mas sim como forma de valorizar aqueles que ajudaram fazer do clube o que ele é hoje. A torcida naturalmente se identifica com essa história e, nos momentos mais difíceis, lembra do que esse clube é capaz de alcançar.

6) Em momentos de pressão e de resultados desfavoráveis, quais são os principais stakeholders que exercem influência nas estratégias e campanhas desenvolvidas?

O trabalho é feito sempre pensando na torcida. Eles são a razão de existir do clube.