



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

Casas dos Clubes

A morada da comunicação estratégica

Ricardo Oliveira Zocca

Tese para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João Canavilhas

Covilhã, Outubro de 2017

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Régis e Marli, responsáveis por todo o apoio que possibilitou este estudo.

Agradecimentos

É gratificante pensar nos agradecimentos como uma mesa de jantar, nela, eu gostaria que todas as pessoas que são importantes para mim e que me apoiaram nestes últimos 2 anos estivessem presentes. Um brinde seria feito ao meu pai e minha mãe, foram muitas saudades, muitas conversas e poucos abraços nesse período, sendo eles vitais nesse processo. Já é a segunda vez que escrevo isto, prova de que são realmente implacáveis em me dar apoio, em serem os melhores do mundo. Obrigado por cada palavra, cada um dos poucos abraços que tivemos, cada lágrima nas despedidas, as palavras de Calvino, “não era de um fósforo riscado, o tênue clarão surgido ao longe” só fazem sentido graças a vocês, pois vocês me permitiram acreditar no que eu queria, pude correr atrás dos meus sonhos sem culpa e acabei por encontrar muito mais do que eu procurava.

Seguido de um brinde ao meu irmão, somos unidos por sangue, mas a amizade e o amor que temos não seria em nada diferente, caso viéssemos separados ao mundo. E por falar em separados pelo mundo, proporia um brinde aos meus velhos amigos: Cleber, Briza, Victor Borges, Rafael, Lara, Ana Letícia, Tiago, Aline, Rosana, Fahen, Fábio, Tâmelá, Tatiane, Paulo e Carla. E outro para amigos ainda mais velhos: Eduardo, Guilherme e Davi, que representam para mim, o porto seguro, a garantia de que sempre estarei em boas mãos. Mais um para os novos amigos: David, Diogo, Patrícia, Jorge, Sá, independentemente de como estivermos, sempre haverá algumas pessoas que colocarão um sorriso em nossa cara. Se estivéssemos mesmo em uma mesa, seria impossível não comentar do Renato e de sua namorada Rita, mais duas provas de que sempre estive rodeado de boas pessoas.

Um brinde especial a Rafaela, que me ajudou e acompanhou toda a escrita, sabendo de cada percalço que tive na construção deste trabalho. Nesta mesa também teriam os convidados de honra: Jorge Jacinto, Alípio Fernandes e Tiago Sanches que estiveram prontos para me receber e poder dar as informações que eu necessitava para a criação deste trabalho. O mesmo vale para os diretores e os frequentadores da Casa do Benfica da Covilhã, Casa do Dragão da Covilhã e Núcleo do Sporting, na Covilhã.

Ainda aproveito para brindar ao orientador deste trabalho Prof. Dr. João Canavilhas, que foi resiliente, mostrando-se preocupado e orientando eficientemente. Também a Universidade da Beira Interior e ao povo português, que me recebeu de braços abertos, proporcionando experiências que certamente marcarão por toda a vida.

Com os brindes e as formalidades feitas, fica o agradecimento geral, a ideia de que todos vocês fizeram a diferença na minha vida. Obrigado, e agora calemos, pois o jogo já vai começar.

Resumo

Os heróis de outrora, tomam os gramados como suas arenas, representando a mesma garra, sentimento de união e identidade. O futebol também é uma das maiores indústrias da atualidade, contendo, tanto a força e a história, ligado a ancestralidade que o fez surgir, como muito desse aspecto industrial, comercial e moderno. A conquista de fãs e o aumento da importância global, juntamente com a paixão descontrolada que tomou esse esporte, gerou um culto sobre o futebol que foi capaz de criar as suas próprias instituições para a prática desse culto: As Casas dos Clubes.

Já tradicionais em Portugal, o conceito de Casas dos Clubes está em ascensão pelas maiores equipes do mundo, pois pode estar em sintonia com o novo projeto de transição pelo qual os clubes recentemente passaram, transformando-se em marcas que acabam por destacar estratégias específicas para essas instituições, configurando um novo recurso de Comunicação e Marketing. O trabalho objetiva fazer um estudo histórico do que proporcionou a criação e do que elas representam para os três maiores clubes de Portugal, o Sport Lisboa e Benfica, o Futebol Clube do Porto e o Sporting Clube de Portugal. Foram identificados, através de entrevistas em profundidade com os gestores gerais e *focus groups* com os frequentadores, pelos menos dois modelos constituintes dessas Casas, que estão direcionadas de acordo com os conceitos de futebol antigo e futebol moderno, proposto por Costa (1997).

Palavras-chave

Casa do Benfica; Núcleo do Sporting; Casa do Porto; Comunicação Estratégica; Futebol; Marketing esportivo

Abstract

The heroes of old, take the lawns as their arenas, representing the same ferocity, feeling of union and identity. The soccer is also one of the largest industries today, containing both strength and history, linked to its ancestral aspect that made it arise, as with this industrial, commercial and modern aspect. The conquest of fans and the increase of the global importance, along with the uncontrolled passion that has taken this sport, generated a cult about the soccer that was able to create its own institutions for the practice of this cult: The Houses of the Clubs.

Already traditional in Portugal, the concept of the Houses of Clubs is on the rise by the biggest teams in the world, as it can be in tune with the new transition project by which the clubs recently passed, turning into brands that ultimately highlight specific strategies for these institutions, which constitute a new Communication and Marketing resource. The objective of this work is to give a historical study of the creation and what they represent for the three biggest clubs in Portugal, Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto and Sporting Clube de Portugal. Through in-depth interviews with the general managers and focus groups with the goers of the houses, at least two constituent models of these Houses were identified, which are oriented according to the concepts of old soccer and modern soccer, proposed by Costa (1997).

Keywords

Casa do Benfica; Núcleo do Sporting; Casa do Porto; Strategic Communication; Soccer; Sports marketing

Índice

Resumo	vii
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	3
Capítulo 1 – O fenómeno do Futebol	5
1.1 História do Futebol.....	5
1.1.1 A origem tribal do Futebol.....	5
1.1.2 Desdobramentos modernos do Futebol.....	7
1.2 O Futebol em Portugal	10
1.2.1 Origens do futebol no país.....	10
1.2.2 Contexto atual do futebol Português	12
1.3 O Futebol enquanto fenómeno de massas	13
Capítulo 2 – A indústria esportiva.....	19
2.1 As organizações esportivas	19
2.2 Administração e Administração esportiva	22
2.3 Marketing e Marketing esportivo	23
2.4 Comunicação Estratégica	25
2.5 Branding e Branding Equity.....	27
2.5.1 A Marca.....	27
2.5.2 O Branding	28
2.5.3 Branding equity.....	29
2.5.4 O Branding equity nas organizações esportivas	30
Capítulo 3 – Os três grandes.....	33
3.1 Sport Lisboa e Benfica	33
3.1.1 História do Benfica.....	33
3.1.2 A marca Benfica	36
3.1.3 As casas do Benfica	37
3.2 Futebol Clube do Porto	38
3.2.1 História do Porto.....	38
3.2.2 A Marca Porto.....	41

3.2.3 As Casas do Porto	42
3.3 Sporting Clube de Portugal	42
3.3.1 História do Sporting	42
3.3.2 A marca Sporting	45
3.3.3 Os Núcleos do Sporting.....	46
Capítulo 4 – A transmissão de afetividade	47
4.1 Comunicação.....	47
4.1.1 O Two-Step Flow.....	47
4.1.2 Mídia propagável e adesiva	48
4.2 A transmissão de valores e relações afetivas.....	50
4.2.1 A transmissão de valor	50
4.2.2 BIRGing, CORFing e fatores compensadores	53
Parte II – Estudo Empírico.....	57
Capítulo 5 – Metodologia e resultados.....	59
5.1 Metodologias	59
5.1.1 A entrevista de profundidade	59
5.1.2 O focus group ou grupo focal	60
5.2 Análise e discussão dos resultados	62
5.2.1 As entrevistas e grupos focais	62
5.2.2 Discussão de Resultados.....	73
Conclusão.....	77
Sugestões para trabalhos futuros	79
Referências	80
Webgrafia	86
Outras Referências.....	88
Anexos.....	89
A.1 Guião de entrevista utilizado com os gestores das Casas / Núcleos.....	89
A.2 Entrevista com Jorge Jacinto (SLB)	90
A.3 Entrevista com Alípio Fernandes (FCP).....	97
A.4 Entrevista com Fernando José (FCP)	98
A.5 Entrevista com Tiago Sanches da Gama (SCP).....	101

A.6 Guião de entrevistas de Focus Groups	103
A.7 Benfica – Focus Group	104
A.8 Porto – Focus Group	109
A.9 Sporting Focus Groups.....	118
A.10 Registos fotográficos do dia dos focus groups	123

Lista de Tabelas

Clubes campeões nacionais1	13
Associações e Lealdade à marca 2	32

Lista de Acrónimos

BIRGing	Aproveitar-se de glória refletida
CORFing	Afastar-se de fracasso refletido
FCP	Futebol Clube do Porto
FIFA	Federação Internacional de Futebol
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
SCP	Sporting Clube de Portugal
SLB	Sport Lisboa e Benfica
UEFA	União das Federações Europeias de Futebol

Introdução

O futebol representa identidade, união, paixão. Ele é sublime nas suas artes e inspirador em seus nomes, originando o constante nascimento de heróis que são carregados no coração e no fundo da garganta de cada torcedor. O futebol é capaz até de prevalecer para além da morte, pois muitos jogadores terão os seus nomes grafados em pôsteres, em certidões de nascimento, em estádios, em muros, e gritados para sempre por uma torcida insanamente apaixonada, como acontece ao minuto 72¹ no Estádio da Luz quando se grita “Tu és o nosso rei, Eusébio”.

Este trabalho recupera um pouco da história do futebol para se perceber como surgiu e como adquiriu a importância que tem hoje. O que foi criado para entretenimento e satisfação de um desejo, acabou por afetar profundamente uma das características humanas mais marcantes: a emoção. Esta situação levou o futebol para um desenvolvimento nunca antes visto: o esporte favorito do mundo atualmente é muito mais do que um jogo, pois representa a força das cidades e das nações, sendo uma atividade de culto por bilhões de pessoas em todo o planeta. Esta paixão fez com que os clubes quisessem juntar os seus torcedores dispersos por todo o mundo em espaços próprios: as Casas dos Clubes. Portugal é um dos pioneiros na criação deste tipo de organização, e o modelo, embora bem estabelecido no país, ainda conta com muito espaço para o desenvolvimento, estando em franca expansão pelo mundo, com exemplos de embriões do modelo sendo criados no Brasil, Alemanha, Ucrânia, Espanha, Argentina e outros países.

Este trabalho teve objetivo de fazer um estudo do histórico do que levou à criação de tais instituições em Portugal e qual a sua importância para os fãs e para os clubes. Foram colocadas, por isso, as seguintes perguntas de investigação: Que estratégias usam os clubes para fidelizar os torcedores e aproximá-los mais do clube? As casas dos clubes constituem um lugar para a utilização das estratégias de manutenção de identidade? Em que medida cumprem a sua missão? Para completar também são feitas referências da ótica do utilizador/consumidor e a representação deste espaço para eles. Para isso o trabalho foi desenvolvido em duas partes: uma mais teórica e uma segunda de cariz empírico, totalizando 5 capítulos.

O capítulo 1 - O fenómeno do futebol - traça uma breve história de como esse esporte foi criado, sob a perspectiva de Morris (1981) que defende a existência e preferência do futebol devido uma necessidade de caça e de se correr riscos, que é inerente aos seres humanos. A partir dessa perspectiva, o capítulo segue com os desdobramentos modernos do esporte, com explicação sobre a sua ascensão e os motivos de ter acontecido, enquadrando-o como um fenómeno de massas, também é revista a história do Futebol em Portugal e sua atual conjuntura. Para finalizar, a perspectiva do esporte como criador de multidões psicológicas, propostas por Le Bon (1980), na qual as massas podem ser levadas a atos inconscientes que explicam algumas condutas de torcidas organizadas (cliques) e outros tipos de torcidas.

¹ O minuto escolhido coincide com a idade que Eusébio tinha no ano em que morreu.

O capítulo 2 - A indústria esportiva - enquadra os grandes clubes como organizações. A partir desta percepção, são discutidas questões de administração, marketing, comunicação estratégica e *branding*, todos de um ponto de vista mais generalista e depois auferidos ao esporte. Também é abordado o momento de crise do futebol, e o seu período de transição proposto por Leoncini (2001) e por Costa (1997), onde os clubes transformam-se em grandes marcas e se estabelecem na indústria do entretenimento, necessitando de ações de marca características.

O capítulo 3 - Os três grandes - resume a história dos três principais clubes de Portugal, que são o objeto de estudo deste trabalho: Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Portugal. Após a demonstração de suas principais conquistas, são analisados os seus valores de marca, o *branding equity*, auferidos pelos estudos de Lucena e Casaca (2013) e suas ações de marca, a partir de um levantamento das estruturas, marcas e serviços propostos por cada Clube. São revistas também as situações de criação e gerenciamento das Casas/Núcleos de cada clube, com alguns dados e serviços exclusivos dessas instituições.

No Capítulo 4 - A transmissão de afetividade - é proposta uma abordagem comunicacional que contextualize teoricamente as interações dos clubes com suas Casas/Núcleos e esses, com os frequentadores: o *Two Step Flow*. São discutidos brevemente os conceitos de mídia propagável² e adesiva³ de Jenkins, Ford e Green (2013), fazendo referência aos movimentos de criação de conteúdo por fãs e da abertura do espaço de convivência proporcionado pelas redes sociais. Por fim são também levantadas as relações afetivas e os vínculos criados por um torcedor e seu clube, bem como de seus aspectos compensadores num caso de desilusão e das estratégias de manutenção de identidade, propostas por Doyle, Lock, Funk, Filo e McDonald (2017).

No Capítulo 5 - Metodologia e Resultados - é descrita a metodologia em que se baseou o trabalho, bem como os resultados obtidos no estudo. Entrevistas em profundidade e grupos focais, com o complemento da observação, foram as ferramentas metodológicas aplicadas. Neste capítulo é também demonstrado um resumo dos dados obtidos e uma análise tendo em consideração os conceitos teóricos levantados nos outros capítulos.

As conclusões apontam para que as transformações no esporte tenham sido profundas e ocorram ainda em diferentes níveis de evolução, convergindo para uma mesma situação: a de clubes como marcas, torcedores como consumidores. As estruturas de Casas/Núcleos formam uma das linhas estratégicas dessa conversão, também representado a marca e disponibilizando canais diferenciados de comunicação e influência.

² Texto original: spreadable media

³ Texto original: Stickness

Parte I - Enquadramento Teórico

Capítulo 1 - O fenômeno do Futebol

Este capítulo está dividido em três partes: a História do Futebol, o Futebol em Portugal e o Futebol como fenômeno de massas. Essas três partes buscam contextualizar o futebol desde a sua origem até a chegada do esporte em Portugal, onde o estudo se realiza. O capítulo é fechado com uma abordagem de psicologia das massas (Le Bon, 1980) onde se enquadra a torcida de futebol, organizada ou não, como uma multidão psicológica.

1.1 História do Futebol

1.1.1 A origem tribal do Futebol

Estranho comportamento o dos humanos: porquê tanta obsessão por um tapete verde e vinte e duas pessoas correndo atrás de uma bola? O que há de tão especial no futebol que pode desencadear tamanhas audiências, com bilhões de pessoas a assistirem a uma final de copa do mundo? A resposta pode estar na caça e na evolução humana.

Quando comparados aos nossos primos chimpanzés são notadas algumas diferenças evolutivas determinantes para responder a estas questões. Em termos físicos, desenvolvemos uma maior amplitude no tórax, que nos ajuda a respirar maiores quantidades de oxigênio e nos permite correr mais longe. Tornamo-nos bípedes, de maneira a mantermos contato visual com a nossa presa e os nossos membros são mais alongados e capazes. Tornamo-nos verdadeiras máquinas de caçar e isso nos define como seres humanos, necessitados da caça para assegurar a sobrevivência da espécie (Morris, 1981).

Com o surgimento de algumas tecnologias, e a adaptação desses caçadores à vida sedentária através do cultivo, os humanos continuavam correndo o risco da caça, mesmo sendo desnecessária para a sobrevivência. Isso acontecia devido a uma necessidade latente que crescia, e cresce nos seres humanos: a necessidade do risco.

As civilizações surgiram juntamente com a urbanização, o que acabou por manter a nossa espécie longe dos locais de caça. A solução para esse problema foi encontrada no Império Romano, tendo sido construídas grandes arenas cheias de pessoas sedentas para ver uma caçada frente à elas. Feras de vários cantos do mundo eram colocadas em desafio contra pessoas, que em apenas algumas ocasiões estavam armadas, juntamente com cenografias que garantiam a maior verossimilhança com uma caçada verdadeira. Assim surgiram os jogos violentos (Morris, 1981).

Os jogos violentos perduraram por muitos anos na sociedade e sofreram também diversas transformações, desde lutas com animais que começaram na Idade Média até às touradas. Com a Revolução Industrial ocorreu um novo êxodo da população do campo para a cidade e também foi nessa época que as primeiras associações de proteção aos animais foram fundadas. A prática de jogos violentos, há muito abolida com os humanos, começou a perder a força com os animais. A pressão das associações, em conjunto com o êxodo rural e a necessidade da caça, geraram um ambiente perfeito para o desenvolvimento de um esporte: o futebol (Morris, 1981).

O futebol foi criado em sete variantes diferentes, que obtém o estatuto de variantes a partir da criação de suas associações: a União de Râguebi, Liga de Râguebi, o futebol americano, canadense, australiano, o Futebol Gaélico e a Associação do Futebol. Seis delas permitiam o uso da mão e o único que não o permitia foi o mais aceito pelo público, ganhando maior notoriedade: A associação do futebol fundada na Inglaterra em 1863.

“Embora seja difícil apurar de forma precisa onde terá começado esta modalidade desportiva, tal como hoje a conhecemos, o futebol moderno nasce, como já foi referido, no século XIX em Inglaterra, onde surgiram as primeiras leis que criaram as condições que permitiriam a sua autonomização” (Sousa, 2014, p. 59).

O elemento da dificuldade da caça, em conjunto com a questão competitiva, foi adicionado ao futebol através da criação de uma equipe adversária. Ela teria a função de defender a sua presa ao mesmo tempo em que ataca a pertencente a outra equipe, visto que o simples tiro ao gol seria algo demasiado fácil. O goleiro (guarda-redes) também funciona no esquema da caça, como uma espécie de garra, ou presas de um animal encurralado, que age como última defesa no caso de um abatimento em caça.

“Ao investigarmos as raízes da Tribo do Futebol passamos por quatro fases principais. Primeiro, tínhamos os Caçadores pela sobrevivência - os nossos primitivos antepassados, para quem caçar e matar constituíam questão de vida ou de morte. Em segundo lugar, os *Caçadores Desportivos* - homens que continuavam a caçar, mesmo depois de a caça como atividade destinada a obter alimentos ter deixado de ser uma necessidade. Em terceiro lugar, os *Desportistas Sangrentos de Arena*, que trouxeram a caçada para a cidade. E, por fim, em quarto lugar, os *Desportistas da Bola*, que transformaram os antigos desportos sangrentos em modernos jogos de bola” (Morris, 1981, p. 15).

Portanto, o futebol preenche uma necessidade evolutiva do homem, sendo uma alternativa aceitável à violência que é inerente às caças. A transformação dos caçadores em jogadores de futebol é evidente até mesmo nos termos utilizados dentro do esporte: a arma é a bola que é “disparada” contra o gol durante um “ataque”, os jogadores seguem uma “estratégia” definida antes do jogo e uma “tática” durante o mesmo, é necessária “cooperação” entre a equipe para “perseguir” o gol.

O futebol é o esporte que mais reúne elementos do antigo ritual de caçada primitiva, o que pode explicar o seu favoritismo a nível mundial, ultrapassando outros tipos de esporte como o basquetebol, o voleibol, o tênis, o hóquei, os dardos, o tiro ao alvo, o golfe etc. Estes também têm um, ou vários elementos misturados, mas nenhum esporte consegue mesclá-los tão bem como fez o futebol (Morris, 1981). “Apenas um número muito limitado de desportos consegue alcançar a cultura

popular genuína e chegar muito além de seu nicho próximo de produtores e consumidores (Sousa, 2014, p. 58)”

Massarani e Abrucio (2004) defendem a criação do futebol como algo que foi evoluindo ao longo dos séculos, sendo um esporte praticado desde os primórdios das civilizações

“Há uns 3.000 anos, os chineses chutavam crânios de inimigos mortos. Outros povos também tinham esse costume, só que na China os jogadores tinham de chutar a ‘bola’ entre duas estacas fincadas no chão. Exatamente como é hoje: a bola tem de ir para dentro do gol. Com o tempo, os crânios foram substituídos por bolas feitas de couro, cheias de penas, pelos e capim. Outras regras foram aprimoradas e pronto: estava criado o *tsu-chu* (*tsu* significa “lançar com os pés” e *chu* “bola feita de couro”), o mais antigo parente conhecido do nosso futebol” (Massarani & Abrucio, 2004, p. 7).

O antigo esporte não seria praticado apenas na China, mas em várias culturas diferentes: “muitos povos que viviam naquela época praticavam o jogo, entre eles estão os olmecas, zapotecas, maias, astecas, etc. Havia, entre eles, algumas variações na forma de ser jogado” (Massarani & Abrucio, 2004, p. 9). Para além desses povos, o futebol também seria praticado na Grécia antiga com o nome de *episkyros*, em Roma como o *harpastum* e na França o *soule*: todas essas eram formas embrionárias do futebol (Maurício & Jorge, 2004, p. 21). As teses sobre as origens do futebol podem divergir pontualmente, contudo se complementam no sentido de ganharem a importância a nível mundial e de organização apenas com o fim dos jogos violentos.

1.1.2 Desdobramentos modernos do Futebol

É necessário, primeiramente, destacar a importância que o futebol teve desde sua criação até a atualidade, pois ele é muito mais que um jogo, é um produto da sociedade contemporânea, que é capaz de elencar identidades e simbologias (Sousa, 2014, p. 62).

Jogar ou ver esse esporte pode ser equivalente ao cumprimento do sentimento de violência, dissipando-o inofensivamente. Todos os seres humanos têm frustrações no cotidiano e, devido à vida em sociedade, elas não podem ser expressadas através da pura violência. Esse sentimento é então comprimido dentro das pessoas de maneira que procura uma oportunidade de explosão e expressão dessa fúria. Na ausência de uma oportunidade, cria-se o ambiente para o surgimento de doenças neurovegetativas, úlceras e até o suicídio. Se a oportunidade é criada por alguma pessoa que consegue atingir esse nível de irritação, então a resposta é uma selvageria desnecessária e violência, essa fúria armazenada é capaz de retirar, por instantes, o autocontrole (Morris, 1981). A participação no futebol, quer seja como jogador ou espectador, tem a capacidade de canalizar essa fúria comprimida para uma saída teoricamente inofensiva, de maneira que seria consumida, mas de modo aceitável (Sousa, 2014, p. 61).

O autor Morris (1981) já defendia a existência de uma tradição que dita que é socialmente permitido insultar ou gritar durante um desafio de futebol sem que as pessoas que o fazem tenham a necessidade de responder em tribunal, salvo questões como racismo, xenofobia, etc. Essa tradição

suporta a *teoria da válvula de segurança*, onde o espectador tem uma espécie de autorização social para a injúria somente pelo contexto do acontecimento esportivo. Devido a isso, o espectador deixa a tensão interior e sua fúria dissipar-se de maneira aceita e sem que essa agressão faça algum mal, o espectador sente-se liberto do instinto agressivo tornando-o numa pessoa mais tranquila e pacífica.

“É, sem dúvida, verdade que se o espectador violento de futebol se comportasse da mesma maneira no local de trabalho ou entre a família e os amigos, depressa se veria envolvido em graves problemas. Os insultos, com que tão livremente fulmina autoridades, jogadores, treinadores e diretores durante um desafio, provocariam de imediato a retaliação no contexto profissional ou social. Portanto, o jogo concede-lhe uma *libertação dos controlos sociais*” (Morris, 1981, p. 19).

Ainda que esta ideia de “escape da fúria” seja considerada, há outro viés trazido pelos desafios de futebol. Eles podem funcionar também como uma criação de fúria, um agregador à fúria cotidiana, especialmente se o time pelo qual este espectador torce acabar por perder o jogo. As frustrações cotidianas, misturadas com a frustração pela equipe que perdeu, gera um espectador mais furioso à saída do que à entrada no estádio.

“Por outras palavras, as fúrias e frustrações desviadas do trabalho ou da vida social para o campo de futebol podem ser muito facilmente desviadas na direção oposta. Não há dúvida de que ambas as situações se verificam - e quem poderá prever o balanço final? É fácil redirigir a agressão. Ela pode orientar-se num ou noutro caminho, e é provavelmente o que sucede em todos os acontecimentos desportivos. Um desafio de futebol é aparentemente terapêutico e excitante em proporções mais ou menos iguais. Os fanáticos do futebol e os puritanos sociais podem, com propriedade, chamar-lhe um *empate*” (Morris, 1981, p. 20).

Os benefícios de um desafio de futebol para os seus torcedores podem ainda transcender o pessoal, fazendo também uma espécie de bem coletivo. Há uma relação do clube de futebol com a cidade e com o país em que ele foi fundado, onde os trabalhadores e cidadãos em geral, podem gozar de uma elevação passageira de posição social. Esse estatuto de importância do futebol acaba por se enraizar em outros setores da sociedade.

“[...] não faltam exemplos de uma invulgar ligação entre o futebol e os poderes instituídos (a nível do poder local, mas também central) nos discursos que promovem a identificação entre a representação nacional/local e o jogo, mas igualmente a nível da gestão dos clubes, da construção de estádios, da própria relação dos clubes com as instituições estatais e os responsáveis políticos” (Coelho & Tiesler, 2006, p. 520).

Os clubes têm as suas raízes especialmente instaladas no movimento fabril, ocorrido na revolução industrial. Daí surgem as identidades com a fábrica e com a cidade onde ela está instalada, o que gerou um costume que perdura até hoje: o investimento de marcas nos clubes das cidades.

“Se a equipe da casa ganha um desafio, os seus adeptos vitoriosos podem averbar uma importante melhoria psicológica, nomeadamente um maior sentido de posição social. Como há sempre uma forte identificação da equipa de futebol com a comunidade local, uma vitória no estádio equivale a uma vitória na cidade; como a maioria das Tribos do Futebol se desenvolveram em íntima relação com os progressos da indústria local, uma vitória no futebol transforma-se, na verdade, numa vitória das indústrias locais. Prova notável do que afirmo é a descoberta de que o triunfo da equipa de futebol local faz realmente aumentar a eficiência e a produção das fábricas. A elevação de posição sentida pelos operários locais, que constituem o grosso dos adeptos do futebol, traduz-se num melhor ritmo de trabalho e numa economia mais próspera. Este fenómeno tem sido variadíssimas vezes comprovado e, todavia, em muitos casos, as indústrias locais fogem, por curteza de vistas, a apoiar com o seu peso - e o seu dinheiro - as equipas de futebol” (Morris, 1981, p. 21).

Para além da classificação do desafio de futebol como uma ferramenta para a elevação da posição social e substituto de uma caçada, ele pode ainda ser considerado como uma cerimônia religiosa. Tendo em mente uma pequena avaliação do tempo em que o futebol foi criado e do seu aumento de importância na sociedade, nota-se que, enquanto o futebol crescia, ganhando mais torcedores pelo mundo, registava-se um declínio do número de frequentadores nas religiões tradicionais. Outrora, pertencer a uma religião implicava uma série de socializações, algo que, em parte, foi substituído pelo desafio de futebol, sendo este o esporte / espetáculo de lazer favorito da sociedade atual (Morris, 1981).

As reuniões regulares para as celebrações religiosas tinham uma justificativa maior do que a prece comunal, funcionando também como um pretexto para reforço ou afirmação de uma identidade de grupo. Isso não é notado apenas no âmbito religioso: os encontros de associações, os bailes e até o cinema sofreram declínios durante todas essas décadas e também tinham a função de dar aos seus frequentadores esse sentido de pertença. Uma grande parte da responsabilidade dessa perda das reuniões sociais se deu pela ascensão dos meios de comunicação social, rádio, televisão e internet. O que fez com que o cidadão ficasse cada vez mais faminto de grandes reuniões comunitárias e carente de um grupo ao qual possa pertencer. O futebol sobrevive a essas mudanças e é determinante no papel da criação de um grupo que representa uma fidelidade comunitária (Morris, 1981).

O impacto do futebol dentro de uma comunidade é tão profundo que é crucial levar em consideração a sua dimensão simbólica. Países que adotam o futebol como seu esporte favorito podem efetivamente senti-lo, num sentido de que os resultados, tanto de clubes quanto da seleção

nacional funcionam como um indicador relativamente seguro da qualidade e competência do próprio país e de seus habitantes (Coelho & Tiesler, 2006, p. 522). O futebol está presente na vida dos seus fãs, vive-se, respira-se e transpira-se. Está na relação com os pais, família e amigos. É como um vínculo paterno que é criado uma vez na vida e que, independentemente da situação em que o clube ou a pessoa se encontra, ainda existe e há-de existir para a eternidade.

“Para os jovens entusiastas, muitos dos quais vivem uma existência monótona e repetitiva nas fábricas e lojas, o desafio é um momento <<agudo>> numa semana <<crónica>>. Para eles é uma experiência sem par, o apogeu, a oportunidade única de patentear com bandeiras e emblemas, cânticos e aplausos, a sua presença na comunidade e a crença partilhada numa causa comum. O facto de a causa não passar do êxito da equipa local, não ser a busca grandiosa, sublime, de ideais políticos ou religiosos, não retira de modo algum ao momento o seu significado psicológico. É indesmentível o facto de que, como serviço quase religioso, o desafio de futebol desempenha importante papel na sociedade moderna” (Morris, 1981, p. 24).

Este importante papel pode ser visto na grande comoção, a nível mundial, que um evento esportivo como a Copa do Mundo representa e desencadeia. “O futebol preenche o vazio deixado pelo declínio das mais puras atividades de caça” (Morris, 1981, p. 15).

1.2 O Futebol em Portugal

1.2.1 Origens do futebol no país

A popularidade do futebol rapidamente se espalhou pela Europa, chegando a Portugal devido à proximidade histórica com a Inglaterra, pátria da modalidade esportiva. A data do “nascimento” do futebol no país é ainda incerta porque há um número reduzido de investigações científicas que tocam este assunto. Ainda assim, o esporte tem pelo menos duas datas consideradas fundamentais para a sua história em Portugal: 1889, data vinculada ao primeiro jogo de futebol no país, disputado em Carcavelos e 1914, referente à criação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) que acabou por institucionalizar a prática do esporte no país (A. Sousa, 2014, p. 86). Existem algumas controvérsias quanto à primeira data pois o futebol pode ter sido praticado ainda antes, sob a iniciativa de cidadãos ingleses ou de portugueses que foram educados na Inglaterra. Sendo assim, a mais antiga datação de um evento futebolístico em Portugal vem de 1875 na vila de Camacha (Madeira), localidade onde foi erguido um monumento que reivindica a realização do primeiro jogo da história em Portugal.

Existem também relatos de partidas disputadas nos finais da década de 1880 na região de Lisboa e 1890 nas regiões de Porto e Aveiro. Apesar do esforço, a data tida como oficial é a de 1889 gerando, em 1989 uma celebração supostamente tardia do centenário do futebol português (Nunes & Valério, 1996, p. 9).

A criação da FPF assinala a institucionalização do esporte no país, mas foi nos finais do século XIX e, principalmente na primeira década do século XX, que começaram a surgir as primeiras organizações que enquadravam a prática do futebol de maneira organizada, criando competições regulares. Esse crescimento institucional deu-se de maneira sistemática até o início da II Guerra Mundial, quando o futebol no país já podia ser considerado difundido e presente em todo o seu território (Nunes & Valério, 1996).

Os clubes esportivos já eram comuns em Portugal antes mesmo do surgimento do futebol. Alguns deles também se introduziram no meio futebolístico, como foi o caso do Real Ginásio Clube Português, sendo o pioneiro na construção de um time de futebol, que se deu no ano de 1890 (Nunes & Valério, 1996, p. 10).

A primeira associação voltada prioritariamente ao futebol foi criada 1893, o Futebol Clube do Porto, que iniciou suas atividades apenas em 1906, embora o clube adote a data anterior como sua fundação oficial. Em 1902, na cidade de Lisboa, nasceu o Clube Internacional de Futebol. Um ano depois, na cidade do Porto, surgia o Boavista Futebol Clube e, em 1904, de novo em Lisboa, o Sport Lisboa, que dois anos mais tarde se juntaria ao Sport Benfica formando o Sport Lisboa e Benfica. Nesse mesmo ano nasce igualmente em Lisboa o Sporting Clube de Portugal, sendo esses os registros dos primeiros clubes de futebol portugueses (Nunes & Valério, 1996, p. 10).

Inicialmente, os clubes marcavam disputas particulares entre si. No entanto, não demorou para a criação e organização de competições de caráter regular. Essas competições ficaram conhecidas, posteriormente, como Campeonatos Regionais. Com a criação desses campeonatos foram também criadas associações distritais de maneira a regular o esporte na região (Nunes & Valério, 1996, p. 11).

Portugal conta hoje com 22 associações distritais: Algarve, Angra do Heroísmo, Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Guarda, Horta, Leiria, Lisboa, Madeira, Ponta Delgada, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu («Portal do Futebol Mundial», 2016). Essas associações organizam campeonatos distritais que fornecem vagas para campeonatos nacionais, além de quantias em dinheiro e reconhecimento para o clube.

A formação da Associação de Futebol de Lisboa foi tentada, em 1910, quatro anos antes da já citada criação da Federação Portuguesa de Futebol, que se deu 1914. O projeto inicial chegou a se associar à Federação Internacional de Futebol (FIFA), mas não conseguiu manter a sua subsistência devido ao seu caráter regional limitado, visto que abrangia apenas o futebol lisbonense. A então nova Federação, fundada em 1914, partia do princípio de uma união das associações distritais. Foi no ano de 1920 que a Federação escalou a primeira seleção nacional para disputas com seleções de outros países, bem como passou a organizar competições de clubes a nível nacional (Nunes & Valério, 1996). O interesse e a atenção por futebol foi crescendo no país tornando-se no esporte mais praticado em Portugal.

“O período entre as duas guerras mundiais não só assistiu à consolidação da difusão e da institucionalização do futebol em Portugal, mas foi também o período em que esse desporto suplantou potenciais rivais em popularidade, tornando-se o desporto-rei que

continua ser até hoje. Comprova-o, em particular, o aparecimento de uma imprensa desportiva, especialmente dedicada ao futebol” (Nunes & Valério, 1996, p. 12).

A adoção do futebol como esporte-rei em Portugal tem um caminho muito próximo com a história da imprensa esportiva, que contribuiu para a notoriedade do futebol no país e ganhou ela própria notoriedade devido ao seu trabalho com o futebol.

“[O futebol] é um dos principais tópicos de conversa – toda a gente parece ter opinião sobre o assunto – e o que mais vende jornais e programas de televisão em Portugal. Não é por acaso que existem três jornais desportivos diários, sendo que 90% das suas páginas são dedicadas ao desporto-rei. Acresce dizer que num país marcado por reduzidos índices de leitura estes três jornais diários, A Bola, O Record e O Jogo, vendem, no seu conjunto, entre 200 000 e 300 000 exemplares por dia, ocupando qualquer deles o top 5 dos jornais mais vendidos” (Coelho & Tiesler, 2006, p. 521)

Com o maior interesse e mais praticantes, os clubes começaram a fazer subequipes que, inicialmente, eram divididas em categorias e faixas etárias e, num segundo momento, são divididas entre principal e secundária, para além das separações etárias. Com isso esboçou-se a premissa de uma profissionalização do futebol em competições de alto nível no país. No entanto, essa profissionalização apenas aconteceu a nível nacional na década de 50 com o fim da II Guerra Mundial. Foi a altura também do início de contratações estrangeiras e do agravamento de conflitos dentro e fora de campo, devido a disputas jurídicas sobre o direito de jogadores transferidos. “Pode, assim, dizer-se que, a partir da década de 1960, o futebol de alta competição ficou plenamente profissionalizado em Portugal” (Nunes & Valério, 1996, p. 13).

1.2.2 Contexto atual do futebol Português

O futebol Português tem grande representatividade a nível da Europa e do Mundo. Além dos célebres e extensamente premiados jogadores (Figo e Cristiano Ronaldo), conquistou também o título da Eurocopa (2016) com a seleção portuguesa. Quando visto da perspectiva de clubes, Portugal conta com um quadro de 11 títulos internacionais.

O Futebol Clube do Porto detém um total de 8 títulos internacionais, com 2 Ligas dos Campeões, 3 Ligas Europa da UEFA, 1 Supertaça da UEFA e 2 Taças Intercontinentais ou Taças Toyota (prova já extinta). O Sport Lisboa e Benfica aparece com 2 títulos internacionais, ambos referentes à Liga dos Campeões. O Sporting Clube de Portugal detém 1 título internacional, a Taça UEFA dos clubes vencedores de taça (prova extinta). O Sporting Clube de Braga fecha a lista de campeões Portugueses de títulos internacionais com a Taça Intertoto da UEFA, esta prova também já se encontra extinta.

A aparição de apenas quatro clubes no quadro supracitado não é coincidência. O futebol Português é dominado, sobretudo, pelos três primeiros clubes mencionados, enquanto o Sporting de

Braga aparece nas colocações superiores com menor frequência. Essa dominação apresenta-se de forma ainda mais evidente quando comparados os números de títulos nacionais conquistados por essas equipes, como no quadro a seguir:

Clubes campeões nacionais¹

Clube	Títulos Nacionais ⁴	Vices	Melhor marcador
Benfica	35	27	25
FC Porto	27	25	22
Sporting de Lisboa	18	20	20
Belenenses	1	3	3
Boavista	1	3	1
Vitória de Setúbal	0	1	3
Sporting de Braga	0	1	0

Fonte: Elaboração própria

Apesar do seu status de respeito a nível mundial, o futebol português passa por um momento de crise. Essa crise implica que os times profissionais têm estruturas financeiras que, em geral, se apresentam desequilibradas. De onde surgem uma série de fatores que acabam por englobar os clubes em uma espécie de círculo vicioso, em que dependem de jogadores melhores para gerarem mais renda, mas precisam de mais renda para contratarem e manterem melhores atletas. (“Situação do futebol português”, 2016).

Esse desequilíbrio de contas é muitas vezes creditado aos dirigentes e suas capacidades limitadas em projetar cenários futuros, focando-se numa ótica a curto prazo. A verdade é que a crise não é presente apenas na conjuntura portuguesa, pois pode ser notada em esfera mundial no contexto do futebol, até mesmo nas equipes mais ricas são notados os desbalanceamentos. A recomendação para a fuga dessa crise por parte dos clubes é a aposta em quem se faz presente nos estádios e no apoio ao clube independentemente da situação em que este se encontra. A aposta está na sua torcida apaixonada, na sua massa apoiadora e no fenômeno do futebol.

1.3 O Futebol enquanto fenômeno de massas

Seja em Portugal, seja no Brasil ou Inglaterra, o futebol mexe com milhões de pessoas. “É uma modalidade que move multidões e é o aspeto mais visível da cultura popular, em todo o mundo, dadas as interações, sentimentos e emoções que envolve (A. Sousa, 2014, p. 62)”. Ele é capaz de criar e unir grupos identitários que, por uma fração de segundos, esquece-se de si próprio, o que gera a necessidade de se estudar uma psicologia de grupos.

⁴ Títulos nacionais referentes a primeira liga nas temporadas de 1934-1935 até 2016-2017

“A psicologia de grupo interessa-se assim pelo indivíduo como membro de uma raça, de uma nação, de uma casta, de uma profissão, de uma instituição, ou como parte componente de uma multidão de pessoas que se organizaram em grupo, numa ocasião determinada, para um intuito definido” (Freud, 1996, p. 1)

Sendo assim, as torcidas de futebol, inclusive as organizadas (claques), são caracterizadas por multidões que têm como função apoiar o time, especialmente quando a partida é no estádio local, uma vez que fora do seu estádio os lugares para os adeptos do clube adversário são limitados. Para entender com maior clareza o fenômeno dessa criação de grupos e de sua psicologia enquanto massa, o autor Gustave Le Bon de Psicologia das Multidões (1980) também é citado:

“O que, do ponto de vista psicológico, constitui uma multidão. - Uma aglomeração numerosa de indivíduos não chega para formar uma multidão. - Características especiais das multidões psicológicas. - Orientação fixa das ideias e dos sentimentos nos indivíduos que as compõem e apagamento da sua personalidade. - A multidão é sempre dominada pelo inconsciente. - Desaparecimento da vida cerebral e predominância da vida medular. - Diminuição da inteligência e transformação completa dos sentimentos. - Os sentimentos transformados podem ser melhores ou piores do que os dos indivíduos que constituem a multidão. - A multidão torna-se tão facilmente heroica como criminosa.” (Le Bon, 1980, p. 23)

Como visto na primeira parte do capítulo, é inegável a ajuda mútua entre torcedor e equipe, concedendo mais status social e até melhor desempenho econômico na cidade com a equipe vencedora. “Quanto mais alto o grau dessa ‘homogeneidade mental’, mais prontamente os indivíduos constituem um grupo psicológico e mais notáveis são as manifestações da mente grupal (Freud, 1996, p. 10) ”.

Percebendo-se disso, os clubes tentam, cada vez mais, aproximar-se dos seus torcedores e multidões, gerando uma opinião intrínseca em cada um deles. É a grande associação do futebol que se curva às opiniões e às crenças dos seus “seguidores”, fazendo-os tomar parte em grandes decisões dos clubes como a escolha da presidência e até a contratação de novos reforços.

Essa condição é relativamente nova pois, há apenas um século, era a política tradicionalista do Estado e as rivalidades de seus príncipes que arquitetavam os principais acontecimentos da época. Na grande maioria das vezes, a opinião da multidão era completamente ignorada. Hoje, são as tradições políticas e rivalidades dos governantes que pouca importância têm, dando lugar a voz das multidões, que se tornou o cerne das discussões. É ela que funciona como termômetro das condutas dos soberanos, sendo essencial para a manutenção da soberania, o aceite popular (Le Bon, 1980, p. 13).

Durante um jogo no estádio, quando há uma grande concentração de torcedores de um clube, ou mesmo com esses torcedores nas suas casas, verifica-se a criação de uma multidão psicológica, que tem como objetivo único apoiar o seu time e sobrepujar o adversário. Neste

sentido, McDougall (1927) enumera cinco condições principais para a elevação da vida mental coletiva: a continuidade da existência do grupo; o desenvolvimento de relação emocional com todo o grupo (visando as capacidades performativas dele); a necessidade de colocar o grupo em interação com outros grupos semelhantes (mesmo sob a forma de rivalidade); a posse de tradições, costumes e hábitos que determinem a relação de seus membros entre si; a estruturação definida de grupo, expressa na especialização e diferenciação das funções de seus constituintes.

“Em determinadas circunstâncias, e apenas nessas, um agrupamento de indivíduos adquire caracteres novos, bem diversos dos caracteres de cada um dos indivíduos que o compõem. A personalidade consciente desvanece-se e os elementos e as ideias de todas as unidades são orientados numa direção única. Forma-se uma alma colectiva, sem dúvida transitória, mas que apresenta caracteres bem definidos. A colectividade transforma-se então no que, à falta de expressão mais adequada, chamarei uma multidão organizada ou, se preferirem, uma multidão psicológica. Passa a constituir um ser único e fica submetida à *lei da unidade mental das multidões*” (Le Bon, 1980, p. 24).

Ainda é possível a criação dessa multidão mesmo quando os indivíduos estão separados, mas sob uma mesma influência de certas emoções violentas, como um jogo de futebol que acaba por extremar ainda mais as condições supracitadas. Basta que alguma coisa ou alguém os reúna para adquirir as características das multidões psicológicas e, estejam submetidos a *lei da unidade mental das multidões* (Le Bon, 1980, p. 26).

A *lei da unidade mental das multidões* diz que, quando estamos em multidão, há uma espécie de desaparecimento da personalidade consciente, de maneira que os sentimentos e os pensamentos ganham uma orientação unidirecional. Essa orientação acontece, independentemente de quais forem os indivíduos que as compõem, não importando as diferenças de gênero, vida, convicções, ocupações, caráter ou inteligência (Le Bon, 1980, p. 27).

O fato de os indivíduos estarem inseridos em uma multidão, sob o efeito da *lei da unidade mental das multidões*, dá-lhes uma espécie de alma coletiva, que exerce uma influência. Esta influência faz com que o pensamento e a ação dessas pessoas difiram-se das ações e dos pensamentos que teriam em suas individualidades (McDougall, 1927, p. 22). Algumas ideias e sentimentos surgem exclusivamente nas multidões e transformam-se em atos apenas nesta condição.

Em multidões, por sua vez, nunca se encontram as somas ou as médias das características das pessoas que as compõem, pois eles combinam-se e fundem-se para uma criação de novas características (McDougall, 1927). Os motivos que levam à aparição dessas novas características especiais em multidões são diversos. Uma das causas que merece mais destaque é que esse indivíduo, quando no seio da multidão, adquire um sentimento de invencibilidade que o faz ceder à alguns instintos que na sua individualidade seriam rapidamente reprimidos. Há ainda um agravante

pois uma multidão é, em geral, anônima, potencializando a invencibilidade e diminuindo a sensação de consequência e responsabilidade (Le Bon, 1980).

“Mas, quando um grupo se forma, a totalidade dessa intolerância se desvanece, temporária ou permanentemente, dentro do grupo. Enquanto uma formação de grupo persiste ou até onde ela se estende, os indivíduos do grupo comportam-se como se fossem uniformes, toleram as peculiaridades de seus outros membros, igualam-se a eles e não sentem aversão por eles” (Freud, 1996, p. 21)

Sob essa influência, algumas torcidas de futebol são capazes de executar atos que se justificariam apenas nessa situação de multidão. O poder da sugestão e o sentimento de invencibilidade, em conjunto com a sensação de anonimato, são elementos que, em conjunto, são capazes de fazer com que algumas pessoas cruzem o limite do saudável e aceitável socialmente, gerando atos inconscientes e que podem causar danos à patrimônios públicos, depredação e outros tipos violência.

“Os nossos actos conscientes provêm de um substrato inconsciente constituído sobretudo de influências hereditárias. Este substrato contém os inumeráveis resíduos ancestrais que constituem a alma da raça. Por detrás das causas confessadas dos nossos actos, encontram-se sempre causas secretas, que nós próprios ignoramos. A maioria das nossas acções quotidianas são a consequência dos motivos ocultos que escampam à nossa consciência” (Le Bon, 1980, p. 28).

A passagem do autor deixa claro o quão profunda é a ligação da mente grupal com a mente dos povos primitivos. O futebol se apresenta como um esporte que faz referência aos ancestrais e às caçadas. Funciona tanto como um meio para unir as pessoas de uma localização e promover o encontro, quanto para libertar a sensação inconsciente de fúria acumulada ao longo dos dias. Contudo, ele pode apresentar um outro viés: acumula fúria no caso de uma derrota, alivia-a no caso de uma vitória, o mais relevante é a sua capacidade de criação de identidade e multidões com objetivos claros e unidirecionais.

Inseridos numa multidão, todos os sentimentos e atos acabam por se tornarem contagiosos, de maneira que uma pessoa pode sacrificar com certa facilidade o interesse pessoal em prol do interesse coletivo. Isso não está de acordo com a natureza do ser humano e só é possível quando este faz parte de uma multidão (Le Bon, 1980, p. 30). A criação de multidões através do futebol está em conforme com a ideia primal das caçadas e sua evolução até este esporte, que permite a experimentação de “momentos de inconsciência”

O estudo de Le Bon (1980) mostra que o indivíduo em uma multidão psicológica se encontra num estado que lembra a fascinação do hipnotizado nas mãos de um hipnotizador. O resultado é o desaparecimento da personalidade consciente, anulando a vontade e o discernimento do hipnotizado. Esse efeito é verificado com clareza nos estádios de futebol, em todos os seus cânticos

e aplausos a cada boa jogada. Nas vaias quando a jogada vai no sentido contrário ao pretendido, nas milhares de vozes entoando uma única música. Isso vale também para os gestos, tapas sutis na cabeça quando o alvo não é alcançado por alguns centímetros, acompanhados pelo som característico do “quase gol”. Os braços cruzados à uma decisão do árbitro, um braço levantado ao disparar insultos, o pulo em conjunto na comemoração do gol.

O estudo sobre as multidões leva a um questionamento que surge de maneira quase automática: Qual o ponto que a influência das leis e das instituições podem exercer sobre a natureza, que funciona de maneira totalmente impulsiva, das multidões? A resposta é que uma multidão é incapaz de ter qualquer opinião para além daquelas que lhe são sugeridas. “Não são as regras baseadas na equidade teórica pura que as podem guiar, é necessário impressioná-las para as seduzir” (Le Bon, 1980, p. 18). Instituições e leis são praticamente ignoradas diante de uma multidão, ela deve ser impressionada para ser levada.

Só pelo motivo de pertencer a uma multidão, o homem regride na escala da civilização. Mesmo aquele que, em seu isolamento seria um indivíduo culto, em multidão se entrega aos seus instintos, o que o torna um bárbaro. Ele se assemelha aos seres primitivos pela espontaneidade, violência e ferocidade além do seu entusiasmo e heroísmo, ele também é facilmente impressionado por palavras e imagens, deixando-se levar a atos que vão de encontro aos seus interesses mais fundamentais (Le Bon, 1980, p. 32).

Sendo a multidão um público, que é impressionado por sensações primais, como uma torcida (multidão) que assiste a um jogo de futebol (sensações primais), ela também pode ser direcionada para efeitos mais comerciais. Formando um ciclo onde as multidões dependem dos clubes e os clubes, das multidões.

Uma das principais estratégias dos clubes para criar essa aproximação com o torcedor foi a criação do programa chamado sócio torcedor que, atua tanto como uma ferramenta de aproximação do público, como também para combater a crise do financeira do futebol. Pereira (2014) o conceitua de maneira geral:

“Há alguns anos, diversos clubes lançaram uma nova ferramenta de marketing, o chamado Programa Sócio Torcedor, com objetivo de aumentar sua previsibilidade de receitas e aproximarem os torcedores de seus clubes. O Programa Sócio Torcedor trata-se de um serviço oferecido pelas agremiações, no qual o torcedor comum pode se tornar sócio do clube, através do pagamento de uma mensalidade, que lhe dá direito a benefícios, como descontos ou até mesmo ingressos gratuitos para os jogos, dependendo do modelo do programa de cada clube” (Pereira, 2014, p. 13).

Para além dos ingressos, o sócio torcedor também conta com o acesso a ofertas exclusivas como descontos em produtos oficiais e marcas associadas, prioridade na compra de ingressos em confrontos decisivos etc. Existem também diferentes programas dessa fidelização de maneira que, dependendo da quantidade em que se quer investir, mais acesso a exclusividades são garantidas.

A partir do entendimento do futebol como fenômeno de massas e a sua mais recente extensão de ligação aos seus públicos, algumas questões são automaticamente levantadas. Como os clubes resistiram a crise com os seus torcedores? O clube tem uma estrutura de marca? Quais as estratégias, para além desta, que um clube deve utilizar para fidelizar seus clientes?

Capítulo 2 - A indústria esportiva

Este capítulo revisa os principais pontos para caracterizar a organização que representa um clube de futebol, bem como os seus desdobramentos modernos onde o clube assume a personalidade de grandes marcas. Para isso, são estudados os conceitos de organização, administração, marketing, comunicação estratégica, branding e branding equity, primeiro em suas versões regulares e depois aplicados à área esportiva.

2.1 As organizações esportivas

Para entender a dimensão de um clube de futebol é necessária uma breve revisão sobre o conceito de organização e suas estruturas (Schaefer, 2013), sublinhando que nas sociedades contemporâneas o aumento do uso de tecnologias tornou as estruturas sociais mais complexas, o que levou a um domínio cada vez maior de grandes grupos secundários, chamados de organizações formais.

“Uma organização formal é formada por um grupo de pessoas designado para cumprir uma finalidade particular e estruturado para obter o máximo de eficiência. As organizações variam quanto ao seu tamanho, especificidade de objetivos e grau de eficiência, atendendo às necessidades pessoais e sociais. São assim, unidades sociais dominantes nas sociedades complexas, de natureza industrial ou de carácter informacional, e invadem a nossa vida quotidiana” (Sousa, 2014, p. 79).

Assim, os clubes de futebol são organizações esportivas que diferem das organizações formais em termos de estrutura, mas apresentam muitas semelhanças. A organização esportiva também trabalha com um conjunto de pessoas de maneira a alcançar um objetivo que pode ser apenas o sucesso esportivo, mas pode igualmente visar os lucros gerados através de patrocínios, a integração de pessoas na prática esportiva ou outros objetivos de âmbito social.

A cultura de um país também influencia as organizações. Dias (2008) destaca que a cultura nacional é como uma espécie de contexto cultural no qual a empresa afirma sua própria cultura, levando em consideração o conjunto de fatores externos que agem sobre as organizações. Essa afirmação é fulcral no estudo apresentado visto que as manifestações culturais e de massa têm ligações simbióticas com as organizações esportivas, bem como a da sua vivência enquanto organização e na criação da sua história.

Durkheim (2004) afirma que uma sociedade não é constituída somente pela soma ou composição de seus indivíduos, mas trata do resultante dessa união. O autor refere que a *anomia*, estado em que ocorre uma perda de identidade e falta de objetivos, é provocada pelas alterações implicadas na sociedade moderna, o que leva a uma ruptura de valores tradicionais como a religião, resultando em lacunas do sentimento de pertença dos indivíduos. Essa lacuna do sentimento de

pertença é muitas vezes substituída pela integração num determinado grupo ou organização, dos quais os clubes de futebol são um exemplo.

As associações esportivas tem um caráter extra porque não vão encarregar-se apenas do enquadramento do cidadão nas atividades desportivas, mas permitem também que o cidadão se filie a essa associação apenas na condição de sócio (J. Sousa, 1986). O autor ainda relata os principais motivos que possam justificar esse movimento de agregação das pessoas às associações: a busca da compensação; o desejo de pertencer a uma associação; a procura de socialização através de um grupo; a segurança; o desejo de ganhar; a busca de vantagens; a procura do risco; a procura de aventura; a imitação e a competição. A exposição dos motivos para o associativismo mostra que ele acaba por ser uma via, tanto de compensação para o torcedor que procura emoção e sociabilização, como também um método seguro de angariar mais fundos para um clube manter e melhorar seu desempenho espetacular.

“A determinação da pertença ao grupo é decidida por sentimentos afetivos e todos os membros e não membros sabem quem pertence, ou não, ao grupo. Na maioria dos casos, não existem estruturas e regras sociais estabelecidas, a divisão do trabalho não está regulamentada, se estiver é muito rudimentar, finalmente, a autoridade baseia-se no carisma e persuasão dos membros singulares” (A. Sousa, 2014, p. 88).

Segundo o artigo 14º da Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, um clube de futebol é “A pessoa coletiva de direito privado cujo objeto seja o fomento e a prática direta de atividades desportivas e que se construa sob a forma associativa e sem fins lucrativos, termos gerais de direito”. A grande diferença no caso dos clubes é a sua relação com o “cliente”: uma associação normal pode ganhar o amor do cliente, gerando fidelização, mas essa ligação nunca chega ao nível do que ocorre entre um torcedor (adepto) e o seu clube: o torcedor apoia o clube independentemente da situação, da má gestão ou dos erros crassos, coisas que normalmente fariam perder um cliente. As associações esportivas têm em seu favor ainda, a manifestação de uma ou mais multidões psicológicas que ficam à mercê de suas sugestões, que podem surgir nos mais diversos meios de comunicação ou mesmo no estádio de futebol.

Os clubes de futebol são fortes agentes de socialização pois transmitem com grande efetividade os hábitos, tradições, símbolos e costumes peculiares, ao mesmo tempo que se enquadram como parte da cultura de um país (A. Sousa, 2014). Tamanho vínculo acaba por transcender a questão cultural, posicionando o futebol como uma indústria que gera renda e estabilidade econômica para estes países. Portugal foi o sexto país que mais movimentou dinheiro com esse esporte na temporada 2016-2017, cerca de 343 milhões de euros, sendo 130,85 milhões movimentados pelo Benfica, 76,6 milhões movimentados pelo Sporting e 62 milhões pelo Porto, atrás apenas da França, Alemanha, Espanha, Itália e a que mais transaciona recursos, a Inglaterra, com o montante de 1,633 bilhões (“ABOLA.PT”, 2017).

Apesar do prognóstico favorável notado nos números acima revelados, a crise no esporte é uma tendência mundial, atingindo clubes com maiores capacidades de renda como os clubes

européus. A título de exemplo veja-se o caso dos times profissionais espanhóis: em 2012, deviam à fazenda mais de 752 milhões de euros (valor que não inclui as dívidas à Segurança Social) e 22 clubes estavam em processo de falência (Escalada, 2014).

Ainda que se trate de uma indústria extremamente fértil no campo econômico, a busca de títulos leva muitas vezes a atos de gestão de grande risco, nomeadamente com a compra de jogadores e a oferta de salário milionários. Veja-se o caso do PSG, que comprou o jogador Neymar Jr. por 222 milhões de euros. Por conta desses desbalanceamentos é que, em 2010 foi aprovado um programa financeiro da UEFA (União das Federações Europeias de Futebol), chamado de *fair play financeiro*, iniciativa que visa melhorar a saúde financeira global dos clubes de futebol Europeus. O programa entrou em vigor em 2011, criando restrições às equipas que tinham dívidas em atraso, as restrições variam desde advertências até retiradas de títulos e prêmios. Em junho de 2015, o programa foi atualizado, contando não apenas com o balanço das contas, mas também no que foi chamado de “*break-even*”, que se funda na ideia de que um clube não pode gastar mais do que ganha, portanto, restringem a acumulação de dívidas (“UEFA”, 2016).

Um diagnóstico da situação foi realizado por Leoncini (2001), segundo o autor, o futebol enfrenta a mais grave crise financeira de toda a sua história. O que coloca os clubes de futebol profissionais em um momento de transição, resultado de um processo histórico da evolução do setor esportivo. Essa transição reposiciona os clubes, tendo lugar no campo das indústrias de entretenimento, como marcas.

É devida a esta crise que os clubes optam por maneiras mais criativas de se aproximarem dos seus fãs e criarem laços cada vez mais fortes. Keller (2013) ressalta que em um mundo cada vez mais competitivo e preenchido com milhões de marcas, deve ser levado em conta não somente a diferenciação da marca, mas também as referências no mercado e o que elas têm em comum com suas competidoras. Neste viés, cada clube de futebol, com seu logo, símbolo, taquigrafia, cor e outros elementos configuram uma marca, e assim devem ser administrados com os mesmos pressupostos do que as marcas de organizações associadas a outros setores de atividade econômica (Cayolla & Loureiro, 2014, p. 84).

A partir dessa latente necessidade de uma renda extra, o torcedor se torna no protagonista principal. Os times se transformaram em marcas e os seus fãs em consumidores. O laço que outrora era regido pela paixão agora também é comercial. Por isso, novas estratégias “de marca” devem ser abordadas por esses gigantes que sempre existiram, mas noutras condições. Com essa configuração consumidor - marca, o futebol não deixa de ser guiado principalmente pela paixão, mas essa paixão agora é dividida, com diversos elementos comerciais que também acabam por identificar o torcedor.

2.2 Administração e Administração esportiva

Enquanto área de conhecimento, a Administração⁵ está inserida nas ciências empresariais. As organizações, independentemente da sua dimensão, buscam alcançar seus objetivos numa conjuntura de concorrência, onde existe a necessidade de coordenar tarefas e recursos humanos, mas também de equacionar performances de acordo com as metas planejadas, além de alocar os recursos certos nas necessidades da organização: é esta a tarefa do administrador (Chiavenato, 2004, p. 11).

Por se tratar de uma ciência social de caráter multidisciplinar, onde são inseridos como variáveis os comportamentos humanos, a administração se torna complexa. Ela exige conhecimentos em áreas como finanças, recursos humanos, economia, sociologia etc. “É um processo de conceber e manter um ambiente no qual os indivíduos, conjunta ou individualmente, atingem com eficiência os objetivos definidos” (A. Sousa, 2014, p. 105) de forma a estar presente em todos os níveis de hierarquia e setores de uma organização.

Para Fayol, (1968) a administração pode ser dividida em cinco etapas que são fulcrais para o funcionamento de uma organização: previsão/planejamento, organização, direção, coordenação e controle. A partir desses conceitos de administração, nota-se que alguns elementos chave são sempre repetidos nessa área, são eles: o cumprimento de um objetivo definido com recursos limitados, e o fato de que a administração é feita de pessoas para pessoas e empresas.

A gestão esportiva é um campo mais recente e Chelladurai (2009) acredita que a ênfase deve estar nas funções de planejamento, organização, liderança e avaliação. No planejamento, deve acontecer a definição de objetivos; a fase de organização refere-se ao deslocamento de recursos e pessoas para transformar as tarefas planejadas em tarefas concretas; a liderança é o processo de motivar e influenciar aqueles envolvidos nas tarefas de maneira a atingir os objetivos da organização; por fim, a avaliação foca-se na medição dos resultados e performances de todos os membros, comparando os mesmos com o que estava previamente estabelecido, é também a fase em que ocorrem os ajustes necessários para a conquista dos objetivos. Para A. Sousa (2014), a administração esportiva é uma subdivisão da administração que se atenta à disposição de recursos, tanto materiais quanto humanos, além de tecnologias e eventualidades situacionais, visando à produção eficiente e troca de bens e serviços esportivos.

Os objetivos visados por uma empresa esportiva com as ofertas de produtos e serviços tem diferentes naturezas, eles podem assumir-se como: materiais; sócio emocionais; com um viés social; organizativos e também podem assumir objetivos econômicos formais (maximização de lucros e de utilidade). Sendo assim, os bens esportivos são aqueles equipamentos necessários não somente à prática, mas também na formação e reforço da identidade das mais diversas modalidades esportivas (A.Sousa, 2014).

⁵ Embora existam algumas diferenças pontuais entre os termos gestão e administração, neste trabalho serão utilizados como sinônimos devido a confusão causada pela tradução do termo *Branding* onde é conhecido como: *Gestão de marca*, enquanto o termo mais adequado seria *Administração de Marca*. O termo gestão é também utilizado como sinônimo de administração em Portugal.

Quanto aos serviços esportivos, vão sempre ter as seguintes características: é *intangível* (serviços em que o consumidor não pode experimentar sua qualidade antes de obtê-lo), *heterogêneo* (são os serviços que variam de qualidade, visto que a pessoa que presta tal serviço, pode realiza-lo de diferentes maneiras, e o estado emocional e físico do consumidor pode causar influências de experiência no resultado final), *percebível* (não existe meios de produção, armazenamento e venda posterior de um serviço) e *simultâneo* (o serviço é consumido e produzido ao mesmo tempo) (A. Sousa, 2014, p. 107).

Os serviços esportivos podem ser aplicados: onde o consumidor pratica uma modalidade; enquanto espectador (momentos de entretenimento); associados ao patrocínio (merchandising) e ideias sociais, onde algumas organizações esportivas promovem melhores condições físicas e de saúde através da atividade física (Chelladurai, 2009).

2.3 Marketing e Marketing esportivo

As empresas passam por mudanças que acontecem de uma forma cada vez mais rápida e profunda devidas à globalização. Mergulhadas num ambiente de alta competição, as empresas lidam com inovações e maneiras criativas de cativar o consumidor, oferecendo vantagens e soluções. O papel do marketing evoluiu de maneira conjunta com as empresas, tanto por fatores econômicos e tecnológicos como por fatores científicos que foram fulcrais para a determinação das funções de marketing nas organizações.

Kotler & Keller (2016) listam a evolução do marketing a partir de cinco concepções. No início do século XX, o marketing é iniciado com a ótica da produção⁶: num período marcado pela procura superior à oferta, as empresas antecipavam as necessidades não conhecidas dos consumidores. Seguiu-se a ótica do produto⁷, onde a qualidade, performance e inovação são buscados a qualquer custo, gerando produtos de ótima qualidade e muitas vezes caros em relação a realidade mercadológica. Com o fim da II Guerra Mundial e de algumas décadas de produção descontrolada, a oferta superou a procura e o marketing concebeu a ótica de vendas⁸, focado em escoar os stocks acumulados e levá-los ao consumidor. Foi também nesse período que a função ganhou destaque, abrindo espaço para mais desenvolvimento na área do marketing. Somente após a segunda metade do século XX, com a consciência de que o mercado não mudaria e com a valorização do cliente, ocorreu o surgimento da ótica do marketing⁹, procurando os clientes certos para os produtos certos, com foco nos desejos dos consumidores. No século XXI, o marketing evoluiu para a sua última forma, conhecida como ótica de marketing holística¹⁰, com a premissa de que absolutamente tudo é importante para o marketing, e ele deve gerir as mais diferentes funções, abrangendo o marketing de relacionamento, o marketing integrado, marketing interno e de

⁶ Texto original (Todas as traduções deste trabalho foram pessoais): Production concept

⁷ Texto original: Product concept

⁸ Texto original: Selling concept

⁹ Texto original: Marketing concept

¹⁰ Texto original: Hollistic Marketing concept

performance, ele é caracterizado pelas necessidades e desejos do consumidor, além da preocupação da garantia do bem-estar do mesmo, bem como o da comunidade que o rodeia.

Quando as pessoas pensam no marketing holístico ou no marketing moderno, geralmente estão pensando nas técnicas de marketing. Essa confusão é gerada porque costumam referir-se ao tangível do marketing, ignorando a sua parte estratégica. Schwarz & Hunter (2008) classificam o marketing de acordo com seu passado: “a simples função que envolve a transferência de bens e serviços do produtor para o consumidor”¹¹ (p.5): embora simplista, essa definição ainda abrange as funções do marketing. Já Kotler & Armstrong (2012) definem marketing como “a gestão de relações lucrativas com o consumidor”¹² (p.4), baseando-se na compreensão das necessidades e desejos do seu consumidor, criando produtos e serviços que visam a satisfação dessas necessidades.

O funcionamento das técnicas de marketing pode ser dividido em cinco etapas: A primeira consiste em criar valor para o consumidor, compreendendo as necessidades supracitadas através de um cuidadoso estudo de mercado; a segunda envolve o desenho de uma estratégia de Marketing, selecionando o *target*, ou público-alvo, para definir o valor através da segmentação e posicionamento; a terceira etapa é a elaboração do *mix de marketing*, onde há uma entrega real de valor ao consumidor, através das definições de políticas do produto, bem como de seu preço, distribuição e comunicação; é na quarta etapa que ocorre a construção de relações lucrativas com os consumidores através da satisfação das necessidades e desejos já citados; por último, a organização colhe valor do consumidor, com a fidelização e lealdade dele, o que leva a um aumento da quota de mercado e do volume de vendas (Kotler & Armstrong, 2012, p. 29).

O marketing esportivo, por sua vez, deriva de sua forma tradicional para um viés esportivo. Schwarz & Hunter (2008) definem o marketing esportivo como sendo “a aplicação de estratégias de marketing, a de produção, preço, distribuição (praça), promoção e publicidade à um produto esportivo”¹³ (p. 14). De acordo com Shank & Lyberger (2015), o marketing esportivo é “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing em produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos através de sua associação ao esporte”¹⁴ (p. 5). Ou seja, os princípios da gestão lucrativa nas relações com o consumidor também são aplicados ao marketing esportivo. Nas organizações, incluindo as esportivas, ele funciona como uma ferramenta que apoia o planejamento, de maneira integrada à sua administração, com o papel de elaborar estratégias que vão satisfazer os objetivos globais da empresa. Ainda que respeite os mesmos princípios, o marketing esportivo vai divergir bastante de sua raiz.

As organizações esportivas estão mais a mercê de seus atletas e equipes do que propriamente do seu consumidor. A esta incerteza de resultados é atribuído um fator positivo do marketing, porque traz sentimentos de excitação, estresse, emoção e tensão que não podem facilmente serem encontrados em outros tipos de produtos. Os produtos esportivos também têm

¹¹ Texto original: marketing is simply the functions involved in the transfer of goods and services from the producer to the consumer

¹² Texto original: Marketing is managing profitable customer relationships

¹³ Texto original: marketing is a process of developing and implementing activities related to the production, pricing, distribution, promotion, and publicizing of a sport product

¹⁴ Texto original: The specific application of marketing principles and processes to sport products and to the marketing of non-sports products through association with sport

outro fator incomum: os consumidores desses produtos ajudam na difusão e produção dos mesmos, visto que os torcedores formam uma multidão, compartilhando os momentos de espetáculo e de experiência; além do seu caráter cultural e social que torna o consumo desses produtos muitas vezes irracional, como o caso dos clubes que perdem, mas seguem vendendo ingressos e merchandising para os jogos seguintes (A. Sousa, 2014). Este comportamento é também afetado pelo aspecto irracional de uma multidão psicológica e da ancestralidade do jogo de futebol como uma caçada.

2.4 Comunicação Estratégica

A execução separada de três grandes áreas de uma organização - a administração, o marketing e a comunicação - demandou a criação de um campo de estudos que lidasse com todos eles de forma integrada. Tendo formação em comunicação, que por natureza é uma ciência multidisciplinar e, contando com noções claras de marketing e de administração, o profissional de comunicação estratégica tem como objetivo o de “comunicar propositadamente para avançar a sua missão”¹⁵ (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007, p. 4). Ela também não se limita mais ao campo das marcas e produtos, devendo existir como uma forma inteligente de aplicar ações de administração holística sob uma lógica estratégica, ganhando espaço onde a comunicação não se encaixava outrora: a da gestão sênior (Carrillo, 2014).

Num mercado globalizado, as organizações buscam atenção, afinidade, alinhamento e fidelidade de todas as partes interessadas, sejam elas os consumidores, colaboradores, investidores, oficiais do governo, grupos de interesse ou o público geral. Ao fazê-lo, as organizações tendem a tomar decisões estratégicas que transcendem a natureza dos recursos usados para esses esforços. A comunicação estratégica atua de forma a examinar a comunicação organizacional numa perspectiva integrada e multidisciplinar, estendendo e aplicando ideias que são fundamentais nas várias disciplinas da comunicação tradicional (Hallahan et al., 2007).

A comunicação estratégica, está relacionada com a gestão dos recursos intangíveis de uma empresa, que podem ser classificados como: Imagem, reputação, branding, marca, identidade, cultura corporativa, responsabilidade social corporativa, comunicação empresarial, comunicação interna e externa. Para Carrillo (2014), a perspectiva de comunicação dentro de uma organização é relativamente nova, visto que há algumas décadas o termo comunicação quase não era falado no âmbito de uma empresa, pelo menos no que diz respeito às suas funções individualizadas de administração e marketing. Atualmente, há uma ruptura clara entre essas duas funções, sendo a comunicação, a partir de sua vertente estratégica, a ocupar o lugar dominante no organograma dessas empresas. Para além da crescente importância nas organizações, Oliveira e Ruão (2013) também citam o seu crescimento como área de ciência, onde verificou-se um aumento do número de programas, tanto de graduação como de mestrado e doutorado em Portugal, embora ainda classifique como uma ciência imatura, ou pré-científica.

¹⁵ Texto original: communicating purposefully to advance its mission

Na sua gênese, a comunicação não tem relação com os esforços para alcançar os objetivos de uma empresa, mas antes das metas de criação de valor da mesma, necessitando a presença de stakeholders. Segundo Carrillo (2014), a comunicação estratégica não é necessariamente nova, mas a estratégia se uniu à comunicação por necessidade, evoluindo para uma imposição mandatória de comunicação orientada às metas (daí estratégica) no contexto das empresas, independentemente do tipo de comunicação que era realizada.

Para uma maior amplitude conceitual importa refletir sobre os conceitos de *estratégia* e *tática*, seja da comunicação ou da perspectiva de uma organização. Garrido & Javier (2004) explicam que o emprego de estratégia em uma organização implica em uma reflexão que pode levar à mudança de paradigmas, entendendo que devem ser geradas novas capacidades competitivas, renovar ou fortalecer a presença nos negócios atuais ou até mesmo mudar as óticas das ações da empresa, de forma a acabar com a inércia. Numa outra definição de estratégia (Hallahan et al., 2007) frisa que a própria palavra, quando ligada às empresas, tem uma conotação, tanto da perspectiva do marketing quanto da perspectiva da administração, e isso fez com que estas áreas ganhassem destaque na configuração de uma organização.

Para Carrillo (2014), o termo estratégia, em conjunto com o pensamento estratégico, é um modo de combinar os objetivos, traçando planos de longo prazo e tomando, de maneira antecipada, as decisões para cumprir estes objetivos. Isso faz parte de um processo que primeiro mapeia e, posteriormente age, de modo que as decisões tomadas se adequem aos objetivos que foram definidos à partida. Para a autora, o primeiro passo a ser tomado na criação de uma estratégia é saber para onde vai e depois coordenar e gerir os recursos disponíveis para realizar tal ação, procurando posicionar-se favoravelmente em relação aos seus concorrentes, de maneira a que chegue mais rápida e eficientemente onde se pretende. A estratégia mune-se da tática para ajudar a definir de qual forma os objetivos serão alcançados “a tática é, assim, constituída por decisões que devem ser tomadas antecipadamente, ainda que possivelmente reorientadas e reformuladas ao longo do tempo” (Carrillo, 2014, p. 74). A tática ainda se desdobra no que a autora chama de planos de ação, de caráter mais pragmático, com uma especificidade temporal na aplicação. Assim, uma estratégia conta com a tática para definir como será executado, por sua vez a tática pode desenvolver-se em um ou mais planos de ação, que podem ser concebidos para ocorrerem simultânea ou consecutivamente, mas sempre orientados para o mesmo objetivo, adotando objetivos parciais que podem ser cumpridos a curto prazo.

A comunicação estratégica vai diferir da comunicação integrada porque o seu foco é em como uma organização se comunica através das iniciativas organizacionais, ou seja, como comunica suas táticas de gestão e como as define (Hallahan et al., 2007). Ela funciona como um sistema híbrido de direção teórica e aplicação pragmática, além de representar um elemento normativo e unificador da empresa. Por “normativo”, Garrido & Javier (2004) entendem a busca da comunicação estratégica para evitar a entropia na implementação de soluções ou na utilização de elementos simbólicos na empresa. Já o “elemento unificador” é a busca pelo enraizamento de um discurso central numa empresa, evitando a desinformação e a informação errônea.

Uma comunicação estratégica diferencia a estratégia da tática e a tática dos planos de ação. “A estratégia concentra-se mais na exploração da força potencial da organização do que na acumulação e aplicação de recursos” (Carrillo, 2014, p. 75). Por conta disso, ela é sempre vista a longo prazo e está ligada à gestão de uma organização: a autora reforça ao dizer que “a comunicação estratégica encontra-se necessariamente ligada à organização: o termo comunicação estratégica não possui qualquer significado fora do contexto das organizações” (Carrillo, 2014, p. 76).

O posicionamento estratégico da comunicação está sempre em consonância com o posicionamento estratégico da empresa. Ou seja, a comunicação age estrategicamente de acordo com a situação na qual tem como ideal, no que se refere as percepções mentais dos seus stakeholders. Sendo assim, a comunicação estratégica não tem um público-alvo nem audiências definidas e sim os chamados stakeholders, entendidos aqui como todo e qualquer grupo de interesse ligados a empresa e não somente os consumidores e clientes (embora estes já façam naturalmente parte de um grupo de stakeholders).

Devida a abrangência semântica dos dois termos: *comunicação* e *estratégia*, a definição de comunicação estratégica acaba por se tornar uma tarefa complicada. Como agravante dessa situação ainda existem os recorrentes abusos na utilização do termo em seu sentido equivocado ou não refletido. Sendo assim, destaca-se que a comunicação estratégica é sempre gerida, ao passo que nem toda comunicação gerida é estratégica. Ela também trabalha com metas, estando muito próxima da administração e do marketing, além de estar apta a realizar o trabalho de gestão de marca (*branding*) e de imagem.

Para Garrido & Javier (2004), “a comunicação estratégica é uma estrutura de organização, que integra os recursos de comunicação corporativa em planos de longo prazo, conforme os objetivos coerentes, adaptáveis e rentáveis para a empresa”¹⁶ (p. 18). Apesar das variadas definições, alguns itens em comum são identificados: o fato de estarem diretamente associados às organizações, de se trabalharem metas definidas a longo prazo, a otimização de recursos e o trabalho tanto de planejamento quanto de execução de tarefas.

2.5 Branding e Branding Equity

2.5.1 A Marca

A sociedade moderna tem o fundamento no *branding* e, segundo o autor Kornberger (2010) ele serve como uma espécie de ilusão para os consumidores. O que encontramos nas prateleiras dos supermercados não são as marcas em si, mas uma representação de algo intangível que o consumidor não compra. É um dos fenômenos mais importantes no que toca a administração e à vida das organizações atuais, gerando o que o autor chama de *brand society*.

¹⁶ Texto original: la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa.

Na sociedade, a marca assume cada vez mais importância, sendo um dos principais ativos de uma organização. A marca tem valor real e é fulcral na competitividade das organizações, contudo, o conceito não é recente. A sua utilização já era feita de forma rudimentar na época de trocas comerciais, como uma espécie de garantia de procedência de um produto, não muito diferente da sua utilidade atual. Ela ganha mais força e poder com o advento do marketing no início do século XX, nos Estados Unidos, se espalhando rapidamente para o restante do mundo.

Segundo Kotler & Armstrong (2012), a marca representa tudo aquilo que os produtos ou serviços significam para o consumidor. Ela também envolve sensações e emoções da utilização do produto, daí a sua força no relacionamento com o cliente. “A *American Marketing Association* define marca como: um nome, termo, logotipo, símbolo, *design* ou mesmo a combinação desses elementos, com o objetivo de ajudar o consumidor a diferenciar as empresas e produtos oferecidos, bem como de garantir a sua qualidade” (Keller, 2013, p. 30). Aaker (2011) afirma que há duas maneiras de as marcas competirem: ou uma marca ganha a preferência do consumidor, montando uma estratégia de marketing que vai satisfazer melhor as necessidades do mesmo; ou entram em um processo para transformar seus competidores em irrelevantes. Nesse contexto, as marcas funcionam como uma espécie de contrato pois traduzem em valor comercial e institucional os seus produtos, deixando o consumidor com uma maior segurança, vendo o seu risco reduzido na hora da escolha. A marca também pode ser objeto de projeção para as empresas, pois ganham vantagem comercial ao criarem relacionamentos com os consumidores, que veem garantias de confiança, qualidade e bem-estar no produto com marca. Essa projeção da marca implica que se um produto de determinada empresa ganhou a confiança, todos os produtos restantes dessa empresa também merecem a mesma confiança.

2.5.2 O Branding

A gestão do intangível que configura a marca denomina-se *Branding*. Em linhas gerais, trata-se da criação de fatores de diferenciação, dotando-se os produtos ou serviços com o poder intrínseco à marca (Aaker, 1996). Para isso, o *branding* vai além da escolha de um nome ou um logotipo, cores ou campanhas, estas são apenas estratégias de *branding*. Uma marca sólida é certamente um fator decisivo na hora da compra pois há uma significação na vida do consumidor: uma afinidade com a marca pode fazer relevar questões como preço e outras variáveis clássicas já discutidas do marketing (Kotler & Armstrong, 2012).

É indiscutível a necessidade de clubes de futebol e outras organizações esportivas gerirem de maneira eficaz e inteligente as suas marcas. Embora seja clara a urgência dessa questão, só recentemente é que o *branding* apareceu nas pautas dos administradores de clubes (A. Sousa, 2014). O resultado de uma boa gestão de marca em um clube de futebol pode ser a maior fidelização de seus torcedores e associados, levando a maiores engajamentos nas atividades e na vida do clube com o objetivo de promover o consumo de produtos e serviços oferecidos pela organização. Todos os produtos carregam um caráter simbólico que influencia o comportamento de compra dos indivíduos, de maneira conjunta às motivações pessoais e sociais dele. Assim são

construídas imagens que transcendem a funcionalidade dos produtos: o consumidor passa a valorizar fatores periféricos como a embalagem, o preço, a publicidade e outros. A marca então se enquadra como essa construção que agrega valor aos produtos, através de uma personalidade própria, que conquista relacionamentos duradouros e transmite, com maior sucesso, a sua visão e valores fundamentais.

O resultado desse esforço gera valor de marca e o valor de marca também ganha crescente importância na já citada *branding society*. Essa relevância pode ter uma natureza financeira, para apurar valor em casos de fusões, aquisições e outros investimentos do gênero, mas pode ter também uma natureza estratégica devido à constante busca pelo desenvolvimento de novas estratégias que possam acrescentar valor às organizações (A. Sousa, 2014). A intangibilidade dos serviços oferecidos por um clube torna difícil a tarefa de medir o valor dessas marcas, no entanto é vital para a sobrevivência de uma organização conhecer a diferença entre o valor que é transmitido e o valor que é percebido pelos consumidores: é na correspondência dessa diferença que se dá o valor de uma marca (Kornberger, 2010). O valor de marca - designado de *branding equity* - é o valor real no relacionamento com o consumidor, ou seja, o valor agregado aos produtos e serviços. Esse valor é o reflexo da forma como o consumidor se sente, pensa e age em relação a marca, assim como da lucratividade que ela proporciona à empresa (Kotler & Armstrong, 2012).

2.5.3 Branding equity

O foco do *branding equity* foi inicialmente voltado ao mercado (Aaker, 1996). Posteriormente, foi cunhado o termo *customer brand equity* (Keller, 1993) que parte de elementos mais aprofundados como o conhecimento de marca ou a resposta do consumidor ao marketing. Segundo o autor, isso acontece quando o consumidor tem associações positivas e duradouras, estando relacionado com a marca. Para uma marca, o aumento do *branding equity* significa o aumento da confiança e do compromisso para com a mesma, o que gera balanços financeiros positivos, além de contribuir para a redução dos custos de *marketing*, justificando a importância de uma ação de *branding* para as empresas modernas. Uma marca forte significa ter clientes mais fidelizados e engajados, ser menos vulnerável às intempéries mercadológicas, ter maiores rentabilidades, respostas mais estáveis dos consumidores às variações de preço, aumento da eficiência da comunicação com o mercado e oportunidades de extensão da marca (Keller, 2013, p. 556).

O modelo de *branding equity* baseado no consumidor proposto pelo autor, tem como fundamento o que ele chama de conhecimento de marca (quando há a lembrança e familiaridade do consumidor com a mesma). O conhecimento de marca, por sua vez, é instaurado sobre dois pilares: a *consciência de marca*¹⁷ e a *imagem de marca*¹⁸. O primeiro envolve a lembrança da marca após o produto ser referenciado, ou quando ela surge em sua memória, com o aumento da *consciência de marca* é verificável também que ela seja levada em consideração pelo consumidor numa compra

¹⁷ Texto original: *Brand awareness*

¹⁸ Texto original: *Brand image*

futura. Já a imagem de marca está relacionada com as várias associações que um consumidor faz à marca, e que podem variar desde a sua singularidade, à força da marca ou à preferência em relação a ela. Para além destas, ainda são referidos mais três grupos de associações: os atributos de marca, os benefícios e as atitudes sendo estes relacionados, ou não, com o produto (Keller, 1993). Segundo o autor, a medição dessas variáveis pode ser feita de forma direta, através de experiências com a marca e suas concorrentes, ou de forma indireta, por meio de técnicas que se valem da memória do consumidor ou através de perguntas sobre o sentido delas ao mesmo.

Ao perpassar pelos conceitos de organização, administração, marketing, comunicação estratégica e *branding*, fica clara a relevância do *customer branding equity* como ferramenta estratégica que propicia, dentre variados fatores, o controle dos níveis de preços, a influência da marca nos torcedores e sócios, bem como as maneiras de comunicar de forma mais eficiente suas campanhas de comunicação e marketing.

2.5.4 O *Branding equity* nas organizações esportivas

As equipes esportivas, como já citado no começo deste capítulo, tomam a posição de grandes marcas, assumindo também a necessidade de gestão, mesmo num segmento onde os níveis de lealdade são dramaticamente mais elevados do que a média. São marcas fortes que podem proporcionar aos seus torcedores e sócios experiências inesquecíveis e fidelizá-los por períodos indeterminados de tempo. Elas têm também o poder de transformar espectadores em clientes potenciais, gerando verdadeiras massas consumidoras de seus produtos oficiais porque se identificam com a marca. Rein, Kotler, & Shields (2007) categorizam a marca esportiva como uma espécie de cola que traz os conceitos de posicionamento, de valor e até da essência da marca que pode ser traduzida pela aventura, juventude, força, etc, mas que geram uma identidade distintiva.

Chernatony (2007) ressalta que atualmente, as marcas vão mais além: elas refletem também a personalidade de seus consumidores, ou quem eles gostariam de ser, sendo este o motivo da preferência por marcas que anunciam os seus valores e ideias, no lugar de reclamarem a sua superioridade enquanto produto. Este misto dos valores funcionais, que são avaliados racionalmente, junto com os valores emocionais, de avaliação mais afetiva, promove marcas poderosas que são capazes de satisfazer as necessidades do consumidor no âmbito do estilo de vida. Fica mais evidente a vinculação do clube e de sua multidão de torcedores com os consumidores de sua marca, identificando-os entre si e com o clube.

Dadas as diferenças apresentadas por uma organização esportiva, o seu *brand equity* também exhibe alguns apontamentos. Segundo Gladden, Milne, & Sutton (1998), o modelo de *branding equity* nos esportes pode ser entendido tendo três antecedentes: os relacionados com o produto (envolvendo o sucesso da equipe e impacto que o treinador e os jogadores estrelas tem para os torcedores); os relacionados com a organização (envolve a tradição da organização, os programas e atividades que desenvolve e também o entretenimento); e os relacionados com o mercado (envolvendo a cobertura da mídia, localização geográfica, competitividade e o apoio que podem contar). O modelo ainda conta com as consequências que os diferentes níveis de branding

equity podem trazer às organizações esportivas: maiores exposições midiáticas; vendas de merchandising; apoio corporativo; doações e vendas de bilhetes (Gladden et al., 1998).

Baseado nesse modelo, juntamente com o de outros estudiosos do branding equity no esporte, A. Sousa (2014) elaborou um novo esquema que consiste nas *associações à marca* e na *lealdade à marca*. Nas associações à marca, encontram-se os aspectos de *atributos*, *benefícios* e *atitudes*.

Os *atributos* caracterizam-se por serem os aspectos funcionais de uma marca, representando a simbologia associada a compra ou consumo de um produto, que podem ou não estar relacionados ao produto. Segundo Gladden & Funk (2002), os atributos relacionados com o produto são os necessários ao seu funcionamento: no caso de clubes de futebol podem-se atribuir a fatores da performance da equipe, como os bons resultados desportivos (um dos fatores mais relevantes, estando diretamente associado à venda de bilhetes), o *treinador* e os *jogadores* (que acabam por criar uma identidade para a equipe, pelo que os torcedores vivem e admiram os personagens), além da própria *administração do clube*. Os atributos não relacionados com o produto referem-se às características periféricas dos produtos que, embora não afetem a performance de maneira direta, ainda se relacionam com a compra e utilização dos mesmos: é o caso do *logotipo* (Keller (1993) e Aaker (1996) demonstraram em seus estudos a influência dos logotipos nas associações feitas à marca), o *estádio*, a *entrega do produto* e a *tradição da equipe*.

Os *benefícios* estão relacionados com o valor pessoal que é atribuído por cada indivíduo a um produto, o que ele pensa e o que ele espera que o produto possa fazer por ele. É no entendimento dos benefícios que estão mais latentes as questões ancestrais do futebol e seu desdobramento moderno, ao passo que são consideradas formas de escape do espectador para uma rotina cansativa. Os benefícios se dividem em três grupos: *funcionais*, *simbólicos* e *experenciais*. O primeiro refere-se às vantagens de se consumir o produto: o futebol pode funcionar como uma ferramenta de escape e realização pessoal (Morris, 1981). Os benefícios *simbólicos* relacionam-se com a necessidade de aceitação e pertença de um grupo, como já citado por Le Bon (1980) e Freud (1996) onde a identificação com os outros torcedores faz com que os indivíduos se sintam parte de um grupo que partilha interesses. Os benefícios *experenciais* fazem referência ao prazer, estímulos, e variedade de experiências que os produtos podem proporcionar: a *nostalgia* e o *orgulho local* são bons exemplos dos sentimentos positivos com a comunidade onde os indivíduos estão inseridos (A. Sousa, 2014).

As *atitudes* são as últimas associações e também a parte mais intangível delas, pois tratam-se de tendências de percepções e ações que estão de acordo com uma ideia ou convicção. Gladden & Funk (2002) determinam que as principais formas de medir a *atitude* são a *importância*, o *conhecimento* e as *reações afetivas* das marcas.

É na categoria de *lealdade à marca* que se encontra o principal do brand equity esportivo, pois significa o grau de envolvimento do consumidor, no que respeita as suas *atitudes* e *comportamentos*. No quesito de *atitudes*, ficam representadas as tendências dos indivíduos em terem, no futuro, o comportamento de consumo presente, o seu compromisso com a marca. No quesito *comportamento* ficam retratadas a consistência de consumo ao longo do tempo,

manifestando-se no acompanhamento massivo da equipe nos estádios, da frequência em que acompanha pelos mídia ou mesmo na participação em atividades promovidas pela equipe (Gladden & Funk, 2002).

O gráfico a seguir resume as principais características das associações e da lealdade à marca, aplicados aos clubes de futebol, que foram abordadas neste subcapítulo:

Associações e Lealdade à marca 2

Associações à marca
Atributos relacionados com o produto: sucesso; treinador; jogadores e gestão.
Atributos não relacionados com o produto: logotipo; estádio; entrega dos produtos e tradição.
Benefícios funcionais: escape.
Benefícios simbólicos: aceitação; pertença; identificação; socialização; entretenimento.
Benefícios experienciais: nostalgia e orgulho local.
Atitudes: importância atribuída à equipe; conhecimento sobre a equipe; reações afetivas
Lealdade à marca
Lealdade atitudinal: atitudes de compromisso com a equipe.
Lealdade comportamental: assistência aos jogos nos estádios; visualização dos mídia e participação nas atividades relacionadas com a equipe.

Fonte: (A. Sousa, 2014)

Para Berry (2000), as marcas só são fortes quando construídas por meio de ligações emocionais com os seus públicos. Essa ligação é baseada na maneira como as empresas comunicam e captam os seus valores principais: um forte mecanismo de ligação emocional pode ser a identidade social, como foi abordado no primeiro capítulo. A incorporação dos elementos transmitidos pela marca na vida dos indivíduos gera elevados níveis de compromisso e envolvimento emocional no consumidor ou torcedor.

Os torcedores de um clube têm esse nível de envolvimento tão alto que acabam por incorporar também aspectos psicológicos e comportamentais através dessa identificação. Ela leva ao ponto em que os próprios indivíduos se definam em função do elo com o clube, descrevendo-os e aos outros a partir de seus grupos de referência onde afirmam, por exemplo “eu sou do timão” (A. Sousa, 2014, p. 129). Essa identidade social chega a afetar percepções, avaliações e reflexões sobre assuntos e eventos relacionados, o que mostra o impacto que uma marca tem nas emoções e comportamentos de um consumidor ou torcedor (Underwood, Bond, & Baer, 2001). Os indivíduos mudam o foco de sua identidade pessoal para a identidade social, comportando-se como membros de grupos ou multidões psicológicas no lugar de portarem-se como indivíduos. Ao trazer essa teoria para uma realidade mais próxima, levantam-se questionamentos como. Quais os clubes que melhor utilizam essas ferramentas estratégicas em Portugal? Quanto é o *brand equity* de cada um? Como fazem para se aproximar mais de seus torcedores?

Capítulo 3 - Os três grandes

Neste capítulo são revisadas brevemente as histórias de formação e principais títulos conquistados pelos três grandes clubes de futebol de Portugal, de maneira a entender o fenômeno que representam, bem como a justificativa da necessidade de espalhamento pelo resto do país, redirecionando o foco não apenas para as suas cidades de origem. Para além, ainda são revisados os valores do *branding equity* atuais de marca de cada clube, um breve histórico que remonta a evolução desse valor e as casas dos clubes, suas histórias e efeitos, o objeto primário deste trabalho.

3.1 Sport Lisboa e Benfica

3.1.1 História do Benfica

O escarlate já reluzia nas primeiras flanelas produzidas pelo alfaiate Nunes, da Rua de Belém, com um objetivo muito específico. Em 1904, pelos terrenos dos caminhos de ferro portugueses no bairro homônimo a sua principal rua, José da Cruz Viegas via, em sua cor, a personificação da alegria, vivacidade e do colorido. E foi num misto de muitas dificuldades, trabalho e cooperação dos conhecidos do bairro que o sonho de alguns jovens alunos da Real Casa Pia de Lisboa foi tomando sua forma. Manuel Goulart, conseguiu os espaços para a primeira sede, o sapateiro Moreira da Calçada proveu a primeira bola, as redes para as traves ficaram a trabalho dos pescadores de Nazaré e as marcações dos campos só foram possíveis com a ajuda de Daniel dos Santos Brito (Perdigão, 2000).

Lisboa ainda tinha poucos clubes como o Sport Lisboa: eles eram o Carcavelos, o Lisboa Cricket e o Campo de Ouriques. Apesar da pouca quantidade em opções, o primeiro confronto do clube era inevitável e aconteceu em 1 de Janeiro de 1905, nas Salésias. O seu oponente, o Campo de Ouriques, proporcionou um bom espetáculo e venceu o Sport Lisboa, que estreou com a derrota pelo resultado de 1 a 0. Este evento ficou marcado pelos meios de comunicação como um indicador crescente de interesse do público pelo esporte: o *Jornal da Noite* grifou que “conservaram as inúmeras pessoas que assistiram ao jogo em constante ansiedade, pois que, jogando com denodo, ninguém sabia a quem caberia o triunfo” (“História do Benfica”, 2017).

O aparecimento de novas equipes no ano de 1906, como o Clube Internacional de Futebol (CIF) e do Football Cruz Negra, possibilitou, através da revista *Tiro e Sport* a organização do primeiro campeonato de Lisboa, assim como os chamados jogos oficiais. Nesse campeonato, a estreia da equipe do Sport Lisboa e, conseqüentemente, o seu primeiro jogo oficial, se deu contra a equipe de Carcavelos, que desencadeou numa derrota por 3 a 1. A participação no campeonato, no entanto, rendeu a honrosa segunda colocação, ficando atrás apenas da equipe do Lisbon Cricket (“SL Benfica - A História do Clube”, 2003).

Foi no campeonato do ano seguinte, em 1907-08, que o Sport Lisboa se deparou com o primeiro e mais importante fantasma da sua história. As condições do clube haviam deteriorado, o que fez com que o campo onde os jogadores já haviam acostumado a chamar de “casa”, em Salésias, fosse proibido para tais fins. A crise financeira assolava com mais força e o Sport Lisboa se viu a beira de não participar da prova, bem como da sua total síncope. Por esses motivos, o clube perdeu grande parte dos seus melhores atletas, que acabaram por serem atraídos ao novo time que surgia no Campo Grande, com um leão bordado em suas camisas. Nomes como Marcolino Bragança, Cosme Damião e Manuel Goulart foram essenciais para a perpetuação do clube naquele ano, convocando jovens das segundas categorias para compor o elenco e com o aluguel da Feiteira para sediar os jogos. Essa sangria de jogadores e recursos enevoa o nascimento do Sporting de Portugal, sendo visto muitas vezes como uma divisão do próprio Sport Lisboa em um novo clube. Tendo relação ou não com a origem de seu rival, este episódio ficou conhecido como o início da secular rivalidade dos dois clubes. O jornalista Carlos Pinhão descreve o episódio que teria “criado uma mística muito especial que vingou pelos tempos fora e que permitiu ao Benfica suportar uma espécie de praga que o perseguiu, durante muitos anos, no tocante à falta de instalações” (Perdigão, 2000, p. 15).

O ano de 1908 foi decisivo para a história do Sport Lisboa, que teve seu nome e seu brasão para sempre alterados, ganhando a característica especial que segue o clube até os dias atuais. Em 1906 foi fundado, também em Lisboa, um pequeno clube que tinha orientação para o ciclismo e que da mesma forma fazia parte dele Cosme Damião, com profunda ligação ao primeiro. A vantagem é que este clube de ciclismo, o Sport Club Benfica trazia consigo um campo alugado, a Feiteira, exatamente o que faltava ao Sport Lisboa. A fusão do Sport Lisboa e do Sport Club de Benfica foi sancionada em Assembleia Geral em 13 de setembro de 1908, constituindo assim a aparição do Sport Lisboa e Benfica bem como a anexação de uma roda de bicicleta ao seu escudo, em conjunto com a já estabelecida águia (“Fundação do SL Benfica”, 2017).

Passadas algumas temporadas, o problema do estádio voltou a assombrar a equipe: embora a Feiteira fosse a casa do clube, esta não fazia parte da sua propriedade e, com o tempo, o aluguel do campo se tornou insustentável. A condição obrigou o Sport Lisboa e Benfica a mudar novamente de casa, em Sete Rios, por onde permaneceu por 3 anos. A esta instabilidade na equipe foi creditada uma nova fusão, em 1916, com o Clube Desportos Benfica. A equipe então se tornou multidisciplinar, adotando a prática de vários esportes para além do futebol, alterou sua sede, secretaria e, finalmente o seu novo estádio para Benfica, na Avenida Gomes Pereira. O novo campo teve inauguração no dia 11 de novembro de 1917, onde venceu seu rival Sporting, por 1 gol a 0. (“SL Benfica - A História do Clube”, 2003).

Ainda que se tivesse sido resolvido de maneira temporária a questão do estádio, gerando mais espaço e condições para o treino do clube, este detinha o mesmo problema: o campo não pertencia a equipe, estando o clube dependente das vontades do senhorio, o que deixou clara necessidade de uma solução final. A partir da articulação de empréstimos junto ao banco e da sustentação do crescente número de associados, no ano de 1925, com o testemunho de 15 mil

torcedores, foi finalmente inaugurado o próprio estádio do Benfica, a partir de um terreno adquirido nas Amoreiras (Perdigão, 2000).

Na recém adquirida estabilidade do clube vieram também os primeiros triunfos, as conquistas do Campeonato de Portugal aconteceram em 1930, 1931 e 1935. A primeira liga surgiu em 1934, de maneira experimental, e o Sport Lisboa e Benfica acabou por conquistá-la em três anos consecutivos: 1936, 1937 e 1938. Essa liga experimental já passara a designar a primeira divisão e, nos anos seguintes, o clube conquistou mais campeonatos (1942, 1943, 1945 e 1950) e três taças de Portugal (1940, 1943 e 1944). O crescimento do clube a nível nacional, bem como o crescimento do número sócios e de simpatizantes pelo futebol demandou mais uma grande reforma no clube.

Uma autoestrada foi construída no estádio das Amoreiras em 1940 e deixou o clube por quase uma década em um estádio provisório em Campo Grande. A solução para tal problema só aconteceu após a conquista da Taça Latina (temporada de 1949-1950), que reunia os campeões dos países do sul da Europa, fator que contribuiu para a projeção do clube na Europa e na África, expandindo seus números de associados e a importância do clube em seu continente. Em 1953 fora iniciada a construção do Estádio da Luz, inaugurado no ano seguinte, em 1 de Dezembro de 1954, com uma derrota por 3 a 1 contra a equipe do Porto (“História do Benfica”, 2017).

Em 1961, um jogo em Berna, na Suíça, o Benfica sagra-se campeão da Europa pela primeira vez ao vencer por 3 a 2 a equipe do Barcelona que havia eliminado o então pentacampeão da competição, o Real Madrid. Na temporada seguinte (1961/62), o clube já contava com um dos jogadores mais célebres da história, Eusébio. E com ele, o Benfica se sagrou bicampeão da Europa ao derrotar por 5 a 3, o temido Real Madrid, com cerca de 70 mil espectadores no Olímpico de Amsterdam. Os anos seguintes, apesar da consideração de alguns percalços pontuais, também foram positivos para a equipe. Caracterizando assim, seus anos de ouro (1960 - 1984) onde chegou a final da Taça dos Campeões Europeus por mais três vezes (1962/63, 1964/65 e 1967/68), ganhou a bota de ouro através de Eusébio por três vezes (1965, 1968 e 1973) e uma final da taça UEFA (1982/83), para além do domínio nacional do clube no qual conquistou mais 17 Campeonatos de Portugal e 8 Taças de Portugal durante este período (“SL Benfica - A História do Clube”, 2003).

Precisamente 20 anos após a sua derrota em Wembley, o Benfica consegue novamente atingir a final da Liga dos Campeões, perdendo o título para o PSV Eindhoven em 26 de maio de 1988. Duas temporadas mais tarde (1989/90), o clube chega pela 7ª vez a final de uma Liga dos Campeões, enfrentando o AC Milan, jogo no qual foi derrotado por 1 gol a 0. Devido a este feito, o Benfica se sagra a equipe que mais vezes compareceu a uma final de Liga dos Campeões, juntamente com a Juventus da Itália (Perdigão, 2000).

Os anos 90 ficaram marcados por uma crise sem precedentes na história do clube, com enorme rotatividade de jogadores e treinadores, perda de grandes atletas e até o relatório de contas do clube foi rejeitado, em 1997.

O estádio da Luz passou por uma reforma no ano de 2003, criando-se um novo estádio da Luz com o objetivo de sediar os jogos da Euro 2004, ocorrida em Portugal. Foi só com a casa nova e com as contas mais equilibradas que, no ano de 2005 o Benfica superou a crise e voltou à glória de erguer taças, sagrando-se campeão nacional 11 anos depois de seu último título. Em 2009, com

Jorge Jesus, a equipe conquistou três campeonatos em seis anos, além de duas finais da taça UEFA. Atualmente, o Benfica é tricampeão nacional, levantando a taça em 2014, 2015 e 2016 (“História do Benfica”, 2017).

3.1.2 A marca Benfica

Um estudo realizado por Lucena e Casaca (2013) visou quantificar, durante o período de 2005 a 2010, o valor do branding equity dos três maiores clubes de Portugal, que são objeto desse estudo. Como resultado, apurou-se que o valor de marca Sport Lisboa e Benfica girava em torno dos 51,6 milhões de euros, a segunda colocada. Um estudo mais recente, da *Brand Finance*¹⁹ que classifica os 50 clubes mais valiosos da Europa, colocou o SL Benfica como o 47º clube mais valioso, no estudo realizado em 2016. Ele é também o único clube Português a aparecer na lista, classificado com um valor de marca de 94 milhões de euros, o que significa que houve um grande aumento do valor de marca do clube durante o período, tomando a liderança dos clubes de Portugal. Isso ocorreu devido às apostas de comunicação estratégica e de branding, que também refletem na performance do clube nos campeonatos que disputou. De maneira a fazer crescer a sua marca, o Benfica conta com diversas áreas de negócios que oferecem os mais variados serviços para os seus sócios, em agregação com marcas de referência nos seus ramos de negócio. Com essa expansão de ofertas, o clube consegue ao mesmo tempo aumentar e fidelizar o número de sócios. Entre as ofertas destacam-se cinco (SLB, 2016):

O *aniversário à Benfica*, que consiste no serviço de criar festas de aniversário nas dependências do clube, possibilitando o torcedor conhecer os túneis de entrada, o gramado, tirar fotos com a águia símbolo do clube e fazer uma festa com duração média de 3 horas

O *cartão de crédito Benfica* é um cartão para os sócios que premia o seu utilizador a cada gol marcado pela equipe. Os benefícios variam de € 0,40 cêntimos a € 2 euros, variando com o plano de sócio do consumidor bem como da quantia da faturação.

O *Benfica viagens*, resulta de uma parceria com a *TopAtlântico*, operador reconhecido em Portugal. O programa varia desde viagens turísticas de férias ao acompanhamento dos torcedores do clube para os jogos realizados fora do estádio da Luz.

O *Benfica seguros*, associado à corretora SABSEG, oferece seguros de automóveis, casa, saúde e outros planos, tanto pessoais quanto empresariais

A *Clínica Benfica*, com especializações em diversas áreas que vão desde a medicina geral e familiar à preparações pós competição, oferece aos sócios diversos tratamentos em condições especiais.

Os serviços oferecidos para os sócios ainda seguem, em uma lista que contém acampamento de férias, bingo, prática de esportes nas instalações do clube etc.

¹⁹ Acesso em 14/03/2017 disponível em: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2016/>

Outra aposta do clube está na comunicação e nos mídias, o Sport Lisboa e Benfica conta com a promoção de um jornal “O Benfica”, de periodicidade semanal e tiragem que ultrapassa os dez mil exemplares, e a revista “Mística”, de periodicidade bimestral e tiragem de cem mil exemplares.

Vale frisar também a *Benfica TV* que foi constituída em agosto de 2008, com o objetivo de ser um canal de clube que tinha como especificidade os torcedores benfiquistas. Contudo, nos últimos anos essa realidade fora ultrapassada e o canal se tornou um operador televisivo que transmite conteúdos esportivos que vão além da marca Benfica. É também um veículo que comunica, protege, divulga e projeta a vitalidade do clube.

Por último, o clube conta com a *Fundação Benfica*, um dos projetos de maior importância no que toca ao cariz social. Segundo o site da *Fundação Benfica* (2017), ela foi criada em janeiro de 2009 com o objetivo de planejar e implementar projetos de caráter social, educacional, ambiental e de saúde. Tido como forma de contribuir para a qualidade de vida do ser humano, em particular de jovens e crianças em situação de risco, através da promoção do esporte inclusivo.

O clube ainda conta com mais de 40 modalidades esportivas e 31 escolas nacionais de futebol que suportam cerca de três mil e seiscentos atletas, onde são angariados jovens torcedores do clube e estimulam a criação de potenciais talentos para o futebol (SLB, 2016).

3.1.3 As casas do Benfica

Desde de 1911, Cosme Damião já defendia que o clube deveria fortalecer os laços com seus atletas e torcedores, potenciando relações com outras associações esportivas, fato que levou o Sport Lisboa e Benfica a distanciar de seu local de nascimento, Belém. Com esse pensamento, um estatuto lançado em 1912 consagrou as delegações/filiações do Benfica que tinham o objetivo de aproximar os associados do clube, mesmo quando estes se encontravam a certa distância da sede. Esses núcleos foram aparecendo pouco a pouco por todo o país, essencialmente pelos sócios que, por diversos motivos, se mudavam de Lisboa para outras cidades. A primeira delegação/filiação Benfiquista foi o Sport Lisboa e Portalegre, fundada em 18 de julho de 1912. Após larga expansão na década de 10 do século XX, vale frisar a criação da delegação/filial da Beira (Moçambique) em 1916, caracterizando a primeira delegação ultramar (A. Sousa, 2014, p. 144).

Em 1932, ocorreu a primeira uniformização, onde as delegações/filiações eram obrigadas a utilizar o vermelho e branco em suas cores. Até 1948, o nome dado a esses núcleos era de *Sport Lisboa e (o nome da cidade instalada)*. No ano de 1939 foi reconhecido pela primeira vez a distinção entre os dois tipos núcleo, pelo que as delegações eram clubes já existentes e com organização própria, enquanto as filiais se caracterizavam por agrupamentos de sócios residentes fora de Lisboa. Na década de 40 com o sucesso do clube, foram criadas dezessete filiais, muito devido ao amplo acionamento do clube pelo país, fato que fez com que sua popularidade crescesse. Em 1948 há uma nova definição de nome, onde as filiais adotam o nome de *Sport (cidade instalada) e Benfica* (SLB, 2016).

Somente na década de 50 o conceito de *Casa do Benfica* surgiu, o objetivo era de promover o são convívio cultural, social e esportivo entre sócios e admiradores do clube. Espalhadas pelos

diversos pontos do país, elas contribuíram para o fomento do associativismo entre os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica. Foi em 20 de abril de 1952 que surgiu a primeira casa do Benfica, em Campo Maior. Em novembro desse ano fundou-se a Casa do Benfica em Caldas da Rainha, seguida pelas fundações no distrito de Santarém da terceira e quarta casa do Benfica, em Tomar (1955) e Santarém (1961) (SLB, 2016). Outro fator que impulsionou tal crescimento foi a construção do estádio da Luz, que gerou alta repercussão e projeção do clube. Os estatutos de 58 deram enquadramento jurídico às Casas do Benfica, fator decisivo para a modernização do estilo associativo do clube. Nas décadas de 60 e 70, o surto de emigração devido a guerra colonial criou condições para a internacionalização ainda maior do clube, seu nome chegou aos vários países da Europa e América do Norte (A. Sousa, 2014).

A criação da primeira Casa do Benfica em terras estrangeiras, em Toronto, ocorreu no ano de 1969. Foi um período expansionista para as Casas do Benfica, proporcionando maior facilidade para os Benfiquistas do mundo organizarem-se e agruparem-se, estando mais direcionadas para esse viés do que propriamente para o envolvimento esportivo. As décadas de 80 e 90 representam o maior crescimento de casas: se em 1981 o clube contava com 6 Casas, em 2000 o número era de 121 Casas (A. Sousa, 2014, p. 146). Recentemente, este número aumentou para cerca de 224 Casas oficiais espalhadas em mais de 14 países (“Casas do Sport Lisboa e Benfica”, 2017). Em 4 de abril de 2009 foi inaugurada, em Almodôvar, a primeira casa que recebeu o projeto de Uniformização de Imagem. Atualmente, as Casas do Benfica são associações culturais, esportivas e recreativas com o objetivo de promover a defesa do bom nome, prestígio e interesse do Sport Lisboa e Benfica e de contribuir, de maneira local, com as relações do clube com outros clubes esportivos e entidades, para além de fomentarem o benfiquismo, inclusive no âmbito de captação de novos sócios para o clube (SLB, 2016).

As casas do Benfica são as únicas de todo o mundo com sistema integrado de vendas de bilhetes proporcionando a qualquer sócio acesso à compra dos lugares para jogos em Portugal e no estrangeiro. As Casas também compartilham um sistema eletrônico de eleições, pelo qual o sócio pode votar, mesmo não estando presente na sede do clube. Outro serviço relevante das Casas do Benfica são os Comboio Benfica, feito a partir de uma parceria com os Comboios de Portugal: o sócio pode comprar o bilhete em vários pontos do país, um pacote fechado, com o trem exclusivo de ida e volta e bilhete para o jogo em questão no estádio da Luz. Elas ainda contam com a organização do já famoso campeonato de Sueca, jogos intercasas, e a prática de diversas modalidades esportivas e artísticas (A. Sousa, 2014).

3.2 Futebol Clube do Porto

3.2.1 História do Porto

Como uma espécie de transação comercial que saíra muito melhor do que se esperava, António Nicolau d’Almeida trazia consigo, na volta da viagem à Inglaterra, algo muito mais valioso que os seus vinhos do porto, ou mesmo o bom dinheiro que conseguia com a venda deles. António trazia uma ideia que cultivara com o mesmo carinho e atenção que dava às suas vinhas. Encantado

com as senhoras, que se escondiam atrás das típicas louças inglesas azuis de Staffordshire onde serviam os chás. Enquanto aos senhores, restava a parte essencial da indumentária masculina, chapéus e bengalas com vistosos castões de prata, exibindo poderosos dragões. António se viu encantado também com o futuro esporte-rei de Portugal, já bem desenvolvido nas terras da rainha. Fermentava a ideia de criar um clube para que esse mesmo esporte também tivesse lugar no seu país (Mendes, 2000).

Em Setembro de 1893, a seleção do Porto estava finalmente completa para dar o pontapé inicial de um centenário carregado de sucesso. Para isso, foi convocado um majestoso duelo entre Porto e Sport Lisbonense, um jogo que representava não somente duas forças futebolísticas, mas também as duas potências de Portugal. Ocorrido no hipódromo de Matosinhos, o único resultado que se perpetuou na história desse confronto foi o do nascimento oficial do FC Porto (“História do FC Porto”, 2013).

O crescimento do esporte no país levou o clube a passar por uma reforma como resultado da fusão de uma comunidade Anglo-Portuguesa, que ainda marca de maneira vasta a cultura da região. Os estatutos, os cartões dos associados, o primeiro emblema (a Bola azul com as iniciais FCP) e a transição da sede para a rua da Rainha, de forma a ficar bem próxima do campo, foram as grandes transformações ocorridas 1906 que acabaram por serem confundidas com o próprio início das atividades do clube (Mendes, 2000).

A falta de campeonatos para serem disputados na região levou o Porto a organizar um campeonato, a Taça Monteiro da Costa, na qual foi vencedor em 5 das 6 participações: o outro vencedor foi a Académica de Coimbra. Para além do campeonato, o clube também dirigia suas forças a confrontos internacionais, pagando a clubes franceses e ingleses para defrontarem a equipe Portuguesa. Esse investimento funcionou pois a cada confronto, uma equipe mais experiente e com mais tom regressava, sendo essencial para atingir um nível de qualidade superior (Mendes, 2000).

A essa casta superior foram atribuídos os primeiros prêmios: o Campeonato de Portugal (1922, 1925 e 1932) além da Primeira Liga, levando para o norte os títulos de 1935, 1939 e 1940 (“FC Porto - A História do Clube”, 2013). Foi no ano de 1922 também que a Câmara Municipal de Porto deu autorização ao clube para o uso do brasão da cidade e, de acordo com um desenho de Simplício, o escudo chega à configuração atual: nele estão o escudo nacional, a padroeira do Porto, o colar da Ordem da Torre e Espada atribuído à “Invicta”, o coração do Rei D. Pedro IV, uma coroa de duque e um dragão, elemento das armas de antigos reis de Portugal (“História do FC Porto”, 2013).

O campo se tornara pequeno com o amadurecimento do clube, e no início da década de 1930, terrenos nas imediações da cidade foram adquiridos com o intuito da construção de um novo estádio. Somente 20 anos depois, em 1952, data da sua conclusão, o estádio viria a ser chamado de Estádio do Futebol Clube do Porto, mas vulgarmente conhecido como Estádio das Antas. Sua inauguração ficou marcada por uma derrota por 8 a 2 contra a equipe do Benfica. Este período foi considerado como o pior de sua história, dada a supremacia dos clubes lisboetas. Durante os anos de 1941 até os 1959, o time só foi capaz de conquistar dois Campeonatos de Portugal, em 1956 e 1959, e duas Taças de Portugal, em 1956 e 1958. Na temporada de 1942-43, o clube tem o seu maior

desgosto, não sendo capaz de se colocar acima do 7º no Campeonato, além de acumular derrotas desastrosas frente ao Benfica por 12 a 2, e Setúbal por 7 a 0 (Mendes, 2000).

O clube passou por um jejum de 19 anos sem títulos (1959-1978). Contudo, em 1979, o Porto conquista o bicampeonato. Começou assim a sua era premium, que compreende os anos de 1982-1999. Tudo começou com a conquista da Taça de Portugal, em 1984, e da Supertaça, vencida de seu rival, Benfica (“História do FC Porto”, 2013). A final da taça das taças, também em 1984, apesar de perdida para a Juventus, da Itália, ainda funciona como parte da degustação vitoriosa que o clube passava. Um ano depois da última conquista, a torcida segue o seu clube até o Praterstadion, em Viena: do outro lado do campo está o Bayern de Munique que tentava a conquista da sua quarta Liga dos Campeões, mas os Portistas venceram por 2 a 1. O Porto conquistava assim a Europa pela primeira vez e não parou por aí, coincidentemente foi por 2 gols a 1 que o Porto sagrou-se campeão Intercontinental ao vencer a equipe uruguaia do Peñarol, em 1987 (Mendes, 2000).

Em 1988 o Porto era mais uma vez campeão de Portugal e, nos dez títulos de Campeão de Portugal que disputou na década de 1990, oito deles foram ganhos pelo Dragão, cinco deles consecutivos 1995-1999, conquistando dessa forma, o pentacampeonato inédito na história de Portugal. Mario Jardel foi um importante nome na história desse feito, sendo por quatro vezes consecutivas o maior marcador do campeonato ao serviço do Porto, vencendo ainda a bota de ouro 1998 (“História do FC Porto”, 2013).

A virada do milênio deu alguns sinais de que o SuperPorto dos anos 80 e o Porto invencível dos anos 90 estaria em declínio com a volta de um de seus fantasmas Lisboenses, O Sporting ganha o campeonato de 2000 e de 2002, deixando o Porto por 3 anos sem títulos, algo que não acontecia desde os anos 1980. O Euro 2004, ocorrido em Portugal, motivou a criação de um novo estádio para os Portistas, o Estádio do Dragão, concluído em novembro de 2003. A sua inauguração se deu contra a equipe do Barcelona que foi derrotada por 2 a 0. Junto com o nascimento desse estádio, surgia também um outro nome que deixaria sua marca para sempre: José Mourinho. Em 2003 ele venceria com o Porto a Taça de Portugal, o Campeonato nacional e a Taça UEFA, sendo esta a primeira na história do clube. O aroma de campeão que o time exalava se converteu em duas novas conquistas de proporções europeias e mundiais no ano seguinte, em 2004. Foi na Arena AufSchalke em Gelsenkirchen na Alemanha, que o Porto levantou a taça da Liga dos Campeões mais uma vez na sua história, jogando contra os franceses de Mônaco, jogo no qual teve uma vitória por 3 a 0, com direito a disputar a última edição da copa Intercontinental, onde a equipe de Mourinho venceu o Once Caldas da Colômbia nos pênaltis alternados (8-7), sagrando-se bicampeão intercontinental (“FC Porto - A História do Clube”, 2013).

Em 2004, no entanto, eclodiu nas mídias uma notícia que viria manchar os títulos nacionais do Porto. Foi o caso do escândalo de corrupção que ficou conhecido como Apito Dourado, nos quais foram utilizadas gravações que não valiam em tribunal mas que comprometia o presidente do clube Jorge Nuno Pinto da Costa. O Porto foi punido com a perda de 6 pontos que não afetaram diretamente a conquista do título, o presidente foi condenado pela comissão de disciplina da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) mas absolvido em instâncias superiores (“FC Porto - A História do Clube”, 2013).

O clube novamente passa por uma fase imparável, sendo campeão Português nos anos de 2006, 2007, 2008 e a conquista do tetracampeonato em 2009. Um novo ciclo se inicia com a conquista do mesmo campeonato em 2011 e só para com a conquista do tri em 2013. A sede por títulos internacionais também não parou no período, no qual conquistou a Taça UEFA, já conhecida como Liga Europa, em 2010 e 2012 (“História do FC Porto”, 2013).

3.2.2 A Marca Porto

O estudo de Lucena e Casaca (2013), que teve como objetivo o de comparar os *branding equity* dos três grandes clubes de Portugal durante o período de 2005 a 2010, classificou o Futebol Clube do Porto como a marca mais valiosa deles, avaliada em 54,5 milhões de euros. O estudo ressalta também que o clube sofreu uma deterioração de valor no período estudado, perdendo 2,1 milhões de euros. Essa queda, segundo os autores, é principalmente influenciada pela gestão esportiva e gestão de marca, que foram executadas de maneira abaixo do esperado. No estudo mais recente da *Brand Finance* o Futebol Clube do Porto não aparece como uma das cinquenta marcas mais valiosas do futebol europeu. Esse, juntamente com o estudo previamente comentado, comprova a decadência do patrimônio do clube nos últimos anos.

Ainda que se encontre num momentâneo estado de decadência, o Futebol Clube do Porto também seguiu com estratégias de marca, de forma a valorizar e fidelizar seus clientes. O que foi chamado de Grupo FC Porto contém várias estratégias e subempresas através de parcerias com empresas tradicionais do ramo (FCP, 2017):

Fc Porto - Serviços Partilhados, empresa que fornece prestação de serviços de assessoria empresarial, administração e recursos humanos;

Dragon Tour, agência de viagens nascida em 2011 e detida totalmente pelo Grupo FC Porto, que tem exclusividade para o acompanhamento da equipe e venda de produtos a nível nacional e internacional. Para além dos produtos esportivos, a Dragon Tour também oferece pacotes de férias para os mais variados destinos turísticos à sócios e ao público geral;

FCP Media, empresa voltada para o processo de gravação, produção e divulgação de obras audiovisuais esportivas e geral. Ela participa desde a concepção até a distribuição e difusão desses produtos, além de oferecer prestação de serviços nessas áreas;

PortoComercial, registrada como agência de publicidade, a PortoComercial trabalha com a comercialização de direitos de imagem, sponsorização e merchandising do clube. Ela também é prestadora de serviços, elaborando e desenvolvendo campanhas publicitárias e de marketing para o público geral;

F.C.P Multimédia - edições multimédia, com o objetivo de tratar da criação de websites e do comércio on-line do clube;

Porto Seguro, sociedade que tem como finalidade a de mediar seguros de vida para clientes individuais e pequenas e médias empresas;

Por último tem-se o projeto *Dragon Force*, com o lema de “Tu tens o poder do Dragão”, investindo na formação esportiva em Portugal. Trata-se de uma oportunidade para crianças e jovens de 4 a 14 anos de ingressarem na cultura esportiva, manifestada em escolas de futebol e outras modalidades do clube, *clinics*, campos de férias e jornadas road-show.

3.2.3 As Casas do Porto

As Casas do Porto são instituições altamente independentes do clube, levando apenas a marca e a definição dos órgãos obrigatórios (Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal) propostos pelo mesmo.

A primeira Casa do Porto que se tem registro foi criada na cidade de Lisboa, fundada em 2 de agosto de 1970. A Casa, denominada “Dragões de Lisboa” conta com site próprio²⁰, estatutos e leis próprias além da criação de torneios e outras atividades.

A “Dragões de Lisboa” foi de grande importância num momento em que o amadorismo nas modalidades imperava e a casa tinha o costume de albergar as equipes do clube em visitas a Capital.

A segunda Casa do Porto foi inaugurada apenas 14 anos depois, em 29 de junho de 1984, na cidade de Oliveira de Azeméis. A terceira representação do Porto já foi uma representação internacional, criada na cidade de New Bedford, em Massachussets nos Estados Unidos da América. O que aparentemente se tornou num costume, a delegação de número 4 foi instalada na cidade Newark, em New Jersey, também nos Estados Unidos. Ela foi seguida da representação em Toronto no Canadá e pela Casa de número 6, em Delran também em New Jersey.

Atualmente, o Futebol Clube do Porto é o clube que mais tem representatividades espalhadas pelo mundo, com 9 delegações na África, 8 na América do Norte, 1 na América do Sul, 2 na Ásia, 118 na Europa sendo 11 fora de Portugal e 1 na Oceania, num total de 139 Casas espalhadas pelo mundo. Seus sistemas autônomos de gestão e organização de eventos e atividades tornam cada Casa única, com características que variam de acordo com a região e número de fãs.

3.3 Sporting Clube de Portugal

3.3.1 História do Sporting

“Vou ter como meu avô e ele me dará dinheiro para fazer outro clube”. Foi isto que José de Alvalade disse em 13 de abril de 1906, abandonando o Sport Club de Belas junto com 17 dissidentes. Assim nasceu o Sporting Clube de Portugal, fruto de uma cisão entre os que entendiam a atividade do clube como festas, bailes e piqueniques e os que entendiam a prática esportiva como a vertente principal (Pinto, 2000). O futebol naquela época, era tido como algo elitista e muito pouco praticado, eis que a visão de José de Alvalade se deu muito mais adiantada que o comum de sua

²⁰ Acessado em 16/09/2017: <http://www.dragoesdelisboa.pt/>

época: “Queremos que o Sporting seja um grande clube, tão grande quanto os maiores da Europa”, terá dito.

A história do Sporting tem como prefácio a história do Club de Belas, criado em 1902 para entreter o rei e a corte em suas deslocações pelos arredores da capital, além de fornecer jogos de variados esportes para os aristocratas da época, sobretudo no período de férias. Por isso, José de Alvalade e outros, do Campo Grande Football Clube (um nome escolhido por ser a zona onde os fundadores residiam), procuraram alterar o runo dos acontecimentos em 1904, na pastelaria Bijou, que durante muitos anos se aproveitou dessa ligação ao Sporting, na Avenida da Liberdade em Lisboa. Ainda que o novo clube tivesse a tutela de José de Alvalade e como foco o futebol, não foi o suficiente para conter a aspiração à posse de um grande clube da Europa (Pinto, 2000).

Essa vontade foi determinante para o desmembramento ocorrido dois anos mais tarde, em 1906, data em que foram proferidas as históricas frases. José de Alvalade tutelou a criação do novo clube, disponibilizou terrenos de sua própria fazenda e se firmou como presidente da Direção. Era um clube que poderia ser considerado privilegiado no que toca a instalações, pois já nasceu com um bom campo, pista de atletismo, chuveiros, banheiros e até cozinha. A escolha do nome, Sporting Clube de Portugal, já mostrara a ambição de seu protetor, além do que viria a dizer sobre desejos de o tornar um dos grandes da Europa (“Site oficial do Sporting Clube de Portugal”, 2015). O seu primeiro jogo se deu em 1907, no qual foi derrotado por 5 a 1 pelo Cruz Negra, em Alcântara. No mesmo ano, ocorreu o primeiro derby frente ao Benfica, ainda chamado de Sport Lisboa, e o Sporting saiu vitorioso por 2 a 1. O crescimento do clube se deu de maneira muito rápida, atribuído as excelentes instalações, e o Sporting foi campeão de Lisboa nos anos de 1912, 1913 e 1914 além de fornecer diversos atletas à equipe Lisboaeta que derrotara os ingleses atuantes em Portugal sob a bandeira do clube de Carcavelos (“Resumo da História do Sporting”, 2008).

O primeiro Campeonato de Portugal, criado em 1922, teve o Sporting na final, indícios de que o campeonato do ano seguinte cairia nas garras do Leão, tendo conquistando o campeonato de 1923 frente ao Académica, por 3 a 0. No ano de 1928, em uma viagem ao Brasil, o Sporting tem uma alteração histórica, pois adota o uniforme que a equipe de rãguebi usava, devido ao fato de que estes eram mais frescos do que o tradicional bipartido, utilizado no futebol. O novo uniforme era listrado verde e branco e foi profundamente apreciado em Portugal, procurado pela sua originalidade (“Site oficial do Sporting Clube de Portugal”, 2015). Já fardado em seu novo uniforme, a equipe leonina tem uma boa fase na década de 1930, onde venceu mais três Campeonatos de Portugal nos anos de 1934, 1936 e 1938, pouco comparado ao que viria a seguir (Pinto, 2000), os cinco violinos, ou época do ouro, como ficaram conhecidas as décadas de 1940 e 1950 para os torcedores do Sporting. Esta alcunha, da autoria do jornalista Tavares da Silva, dizia respeito aos cinco jogadores Jesus Correia, Vasques, Peyroteo, Travassos e Albano, pois formavam uma orquestra ao jogar, tamanha sincronia e espírito de equipe. Na temporada de 1946/47, o Sporting chegou a 123 gols, num campeonato que previa apenas 26 disputas, quase 5 gols por jogo. Peyroteo marcou 43 gols em 19 jogos, com uma impressionante média de 2,26 bolas por jogo, recordes que jamais seriam quebrados. Para além desses números históricos, a equipe também conquistou 10 Campeonatos de Portugal e 4 Taças de Portugal. De 1947 a 1954 venceu sete dos oito campeonatos

em disputa, quando juntou um tricampeonato e um tetracampeonato, também ficando por responsabilidade do Sporting, o jogo inaugural da Taça dos Campeões contra o Partizan de Belgrado (3-3). No ano de 1956 foi construído o estádio Jose de Alvalade, em homenagem ao fundador do clube, que foi palco dos inúmeros eventos gloriosos para o Sporting (“Sporting CP - A História do Clube.”, 2013).

Na década de 1960, os Leões entrariam para história sendo o único clube português a vencer a Taça dos vencedores da Taça, troféu que se extinguiu, surgindo em seu lugar a Liga Europa. A final do campeonato, em 1964, se deu contra o Manchester United que foi derrotado por 5 a 0. O campeonato também teve outro ponto alto, uma goleada por incríveis 16 a 1 sobre o Apoel de Chipre, um recorde ainda imaculado nas competições europeias de clube. A Europa finalmente rendeu-se ao poder do leão e as palavras de José de Alvalade puderam sair da condição de profecia e entrar para história (Pinto, 2000).

Entre os anos de 1960 e 1970, o Sporting passa por um período de abrandamento, a era dos violinos acabou e o clube ficaria com o título de campeão português apenas nos anos de 1966, 1970 e 1974. Os anos de 1980 não seriam melhores, com apenas duas conquistas: 1980 e 1982. O abrandamento chega ao seu limite causando a maior seca de títulos da história do clube, de 1982 a 1995 o leão não vence qualquer título, voltando ao pódio com a Taça de Portugal de 1995 (“Sporting CP - A História do Clube.”, 2013). O tão esperado título de Campeão Português veio com a virada do milênio, a temporada de 1999/00 não se iniciou bem para os leões, que demitiram um treinador para a contratação de Augusto Inácio que, de forma inesperada, venceu o título do Campeonato Português após 18 anos de espera. O feito viria a se repetir dois anos mais tarde, juntamente com o atacante Mário Jardel que, além da conquista do campeonato, também ficou com a bota de ouro daquele ano (“Resumo da História do Sporting”, 2008).

Também impulsionado pela Euro 2004, o Sporting se preparou e planejou a construção de um novo estádio, que foi inaugurado em 6 de agosto de 2003. O jogo inaugural foi marcante para os torcedores leoninos, pois contou com atuação magistral de Cristiano Ronaldo na vitória por 3 a 1 frente ao Manchester United, capaz até mesmo de convencer o treinador Alex Ferguson que o contratou pouco tempo depois do confronto. A temporada de 2004/05 foi assinalada por um gosto amargo onde a equipe, em uma semana, deixou escapar a possibilidade de se tornar Campeão Português no confronto contra o Benfica, e perdeu a taça da UEFA, em seu próprio estádio, depois de ir ao intervalo com vitória parcial, frente ao CSKA de Moscou (“Sporting CP - A História do Clube.”, 2013).

Os anos que se seguiram foram manchados por crises. O ciclo se fecha apenas em 24 de março de 2013, com a eleição de um novo presidente que prometeu cortar os laços com o passado recente, apostando em uma contenção de custos. O clube vinha de sua pior temporada, obtendo o sétimo lugar no Campeonato Português, as novas práticas impostas surtiram um rápido resultado, conquistando o vice-campeonato na temporada seguinte. Em 2015, o clube volta aos títulos ao triunfar na Taça de Portugal. A equipe segue indubitavelmente como uma das 3 grandes de Portugal e uma das maiores da Europa, tendo deixado para trás o seu período de crise e reconquistando o orgulho do Leão (“Site oficial do Sporting Clube de Portugal”, 2015).

3.3.2 A marca Sporting

O já citado estudo de Lucena e Casaca (2013), que teve como objetivo o de comparar os *branding equity* dos três grandes clubes de Portugal durante o período de 2005 a 2010, colocou o Sporting Clube de Portugal como a marca menos valiosa deles, atribuindo-lhe um valor de 39,5 milhões de euros. O estudo ressalta também que o clube sofreu uma deterioração de valor no período estudado, perdendo 3,1 milhões de euros. No estudo mais recente da *Brand Finance*, o Sporting Clube de Portugal não aparece como uma das cinquenta marcas mais valiosas do futebol europeu. Esse, em conjunto com o estudo previamente comentado, comprova a decadência do patrimônio do clube nos últimos anos, pelo menos em relação aos outros clubes europeus.

Ainda que o clube viva um momento de decadência, seus setores de comunicação e marketing trabalharam estratégias para visar a valorização da mesma. É o caso da criação de empresas que apoiam a existência do clube, reforçando a identidade perante os seus torcedores e público em geral (SCP, 2017):

A *Sporting comércio e serviços*, com o objetivo de comercializar novos produtos do clube em estabelecimentos especializados.

A *Sporting.com*, uma consultora que trabalha com a promoção e gestão da comunicação do clube nos diversos meios. Ela detém ainda os direitos de atividade televisiva do clube, trabalhando com os direitos de imagem próprios e de terceiros.

Sporting multimédia, que tem como principal função a de gestão, produção e exploração dos conteúdos associados ao Sporting, através de plataformas multimídias. De maneira geral, trata-se da prestação de serviços nos canais on-line.

A *Sporting Consultoria e Gestão Empresarial*, realizando atividades de consultoria para os negócios.

A *Sporting Seguros*, que funciona como mediadora de seguros para os diversos públicos e interessados.

O clube ainda conta com alguns serviços oferecidos ao público como é o caso da visita ao estádio (que pode incluir a visita ao museu do estádio, ou pode se tratar apenas de uma visita ao gramado, com fotografia) ou visita à academia do clube, lugar de formação de jogadores. Ainda há o Sporting Experience, onde o pagante tem a experiência de visitar o estádio, a academia e o museu em um pacote de preço reduzido.

Como um dos principais veículos de comunicação, o Sporting conta com o *Jornal Sporting*, pioneiro na imprensa clubista, tendo sido publicada a primeira edição em março de 1922, o primeiro jornal de clubes do mundo. Ele também é vendido em formato digital, com a mesma periodicidade semanal e tiragem que ultrapassa os doze mil exemplares. Em 2014 surgia um novo e importante meio de comunicação do clube, a Sporting TV, com a transmissão dos jogos dos mais variados esportes, da vida e atividades dos atletas, das equipes e do clube. Com uma coletânea de programas semanais e diários.

Por último, o clube possui a fundação Sporting, projeto de cariz social que visa a inclusão, especialmente de jovens e crianças carentes. Essa inclusão se dá através do esporte e também de

maneira mais direta, com a recolha de alimentos, execução de teatros e outras atividades socio-culturais.

3.3.3 Os Núcleos do Sporting

O Sporting Clube de Portugal tem três modelos de associações: as filiais, as delegações e os núcleos. As filiais são clubes de existência autônoma, mas que carregam um ou mais elementos do clube sendo campeões em diversos esportes e países como é o caso do Sporting de Bissau, o Sporting de Pombal (campeão de futsal), o Sporting da Horta (destaque no handebol) e o Sporting das Caldas (campeões em tênis de mesa), esses clubes ajudam na expansão e visibilidade da marca Sporting. As Delegações são instituições esportivas, recreativas e culturais que defendem e representam os interesses do clube nos lugares onde estão implantadas, mobilizando os ideais leoninos nessas regiões. São 14 delegações espalhadas por Portugal e pelo mundo, com destaque para a delegação do Sporting no Rio de Janeiro e New Jersey (“Núcleos, Filiais e Delegações”, 2014).

Foi somente com o 10º Estatuto do clube que a existência do último tipo de associação, os núcleos, foi institucionalizada, no ano de 1984, sendo caracterizadas como um grupo de sportinguistas que estão dispostos a organizar, promover, apoiar e divulgar o Sporting. Dedicando seu tempo para a criação de uma representação do clube nas cidades distantes da sede do Sporting.

Apesar de a institucionalização ocorrer somente em 1984, o primeiro núcleo surgiu em 1969, o Solar dos Leões, em Almada. Em 1977, esse mesmo núcleo realizou uma das maiores competições de atletismo da cidade, sendo de importância fulcral no desenvolvimento e disseminação da marca Sporting. Por ser o primeiro núcleo, é também um dos mais importantes e até conta com site próprio²¹. O segundo núcleo surgiu 7 anos depois, no ano de 1976, em Azeméis. Em 1978 surgiu o terceiro núcleo do Sporting em Setúbal. O primeiro núcleo internacional foi fundado na África do Sul, o núcleo nº 21, criado em 1989. Atualmente são mais de 240 núcleos, localizados na Europa, América do Norte e África (“Núcleos, Filiais e Delegações”, 2014).

Os núcleos funcionam como área de convívio entre os torcedores e simpatizantes do clube, muitas vezes anexados a um café ou restaurante. Elas funcionam como defensores dos interesses do clube e também promotores de eventos que podem estreitar relações com outras associações esportivas e outros clubes regionais. Atualmente, os núcleos do Sporting passaram por uma reforma visual na qual os núcleos por si só, não poderiam ter uma marca própria, sendo uniformizado o uso do escudo do Sporting e o nome da cidade na qual está instalado por escrito em baixo do mesmo.

²¹ Acessado em 27/04/2017 disponível em: solar dosleoesdealmada.pt

Capítulo 4 - A transmissão de afetividade

Através dos estudos de transmissão de valor e psicologia social procurou-se entender o funcionamento da identidade do torcedor/consumidor com o seu clube, mesmo em períodos de adversidades. Para tal objetivo, é revista a teoria de Doyle, Lock, Funk, Filo e McDonald (2017), que defende que essa manutenção de identidade ocorre em três níveis.

Também é exposto o conceito de BIRGing e CORFing, onde o torcedor vê-se refletido na glória do clube, aproximando-o do mesmo. O contrário também acontece, especialmente entre os torcedores menos envolvidos, onde vão se afastar do clube em caso de derrotas.

4.1 Comunicação

A teoria do two-step flow surge como base para o entendimento dos meios propagáveis e do vínculo que o torcedor cria com o clube. Esse vínculo é posto à prova durante um período de tempo em que o clube não consegue títulos, pois regista-se um maior afastamento entre a massa associativa e o clube.

4.1.1 O Two-Step Flow

No início, havia a percepção de que toda a comunicação transmitida pela mídia era aceita e espalhada imediatamente entre todos os receptores, provocando um efeito rápido e poderoso entre eles, no entanto, esta teoria virou história rapidamente. Da sua evolução veio o entendimento de que as pessoas estavam todas dispersas, e que o único guia que dispunham era uma espécie de cordão dos meios de comunicação. Com a tendência da história da comunicação a de entender, de forma cada vez mais complexa a relação do homem com a mídia, esta também caiu por terra, o que aconteceu no ano de 1944 com a publicação de Lazarsfeld, Berelson e Gaudet do *“The people’s choice: How the voters makes his mind in a Presidential Campaign”*²². Essa publicação, que visava entender a influência da mídia no comportamento do voto em uma pequena cidade dos Estados Unidos, alertou os cientistas e estudiosos da comunicação para uma verdade mais abrangente, que colocaria em desuso as ideias mais antigas acerca da comunicação. A de que existem redes de indivíduos interligados entre si, uma concepção de que toda a sociedade era composta por um enorme número de pequenos grupos (Monteiro, Caetano, Marques, & Lourenço, 2006; Sousa, 2006).

Dentro desses pequenos grupos foi identificada a existência do que os autores chamaram de *líderes de opinião*, indivíduos mais envolvidos e interessados no tema. Devido a esse envolvimento, eles eram capazes de influenciar o resto da população, possuindo uma capacidade de reação e de resposta mais atenta aos acontecimentos temáticos. A partir da concepção dos líderes de opinião, foi observado um fenômeno comunicacional que funcionava como um fluxo a dois níveis, onde eram atingidos, em primeiro lugar, os líderes de opinião, por estarem mais atentos ao conteúdo e, esses repassavam ao público geral, formando uma comunicação em dois passos (Wolf, 2009).

²² Tradução pessoal: A escolha do povo: Como os eleitores se decidem numa campanha presidencial

Essa comunicação, que passou a levar o aspecto social em consideração, funciona em três direções. A primeira foi chamada de *efeito de ativação*, e transforma as tendências latentes em comportamento efetivo. Segue-se o *efeito de reforço*, que decorre da preservação das decisões tomadas e evita a mudança repentina de atitude. Por fim, o *efeito de conversão*, que acaba por ser limitado, visto que as pessoas que estão mais expostas aos temas tratados são também as que tem uma estrutura de raciocínio melhor constituída e consolidada, ao passo que as mais indecisas e abertas a mudanças são também as que menos “consomem” as informações acerca do assunto. A comunicação de massa age na conversão, como um agente que redefine os problemas que as pessoas tinham refletido pouco ou nada, pois assumem uma nova importância quando ganham destaque através da propaganda (Wolf, 2009, p. 52).

A teoria do *two step flow* trata da relevância do mediador (líder de opinião) entre os meios de comunicação e os indivíduos menos interessados que fazem parte da rede social deste indivíduo. Essa teoria criou um novo paradoxo comunicacional, pois limitou imensamente o poder dos mídia, baseando a comunicação como parte de um ambiente social fragmentado pelas interações e por processos de influência pessoal, levando em consideração que a própria personalidade do destinatário também configura relativamente os seus grupos de referência (Monteiro et al., 2006; Sousa, 2006).

O mundo corporativo também se adaptou às descobertas, elaborando estratégias que visassem a aproximação de seus públicos, valendo-se da *two step flow*. Surgiram as campanhas de manifesto, onde um ator ou um especialista da área comenta sobre o uso do produto ou serviço, de forma a aumentar a credibilidade. Mais recentemente também foi verificado o “patrocínio” de *bloggers*, *vloguers* e *youtubers* famosos, onde as marcas oferecem seus produtos pelo simples propósito de essas pessoas comentarem sobre eles, funcionando como líderes de opinião.

Ao transportar essa ideia para o futebol, mais especificamente para as casas dos clubes, tem-se a estruturação do clube como a empresa maior que, repassa a informação para as suas casas. As casas, por sua vez, funcionam como os líderes de opinião exercendo a influência do clube sob seus frequentadores, independentemente de onde se encontram. Elas mantêm e fidelizam os frequentadores e torcedores, criando multidões psicológicas, assim como geram renda para os clubes que as promovem, vendendo artigos oficiais e ingressos para os jogos da equipe.

4.1.2 Mídia propagável e adesiva

Uma maneira de aproximar o clube ao torcedor é fornecer espaços para convívio e para o unir o seu grupo de referência. A partir desses espaços, pode-se explorar outras características, como fazer compras de produtos oficiais, participar em excursões ou comprar ingressos do clube. Se esses eram os objetivos primários da idealização das casas dos clubes, eles foram também cumpridos pelo espaço on-line.

Jenkins (1992) já discutia a dificuldade de um grupo emergente de fãs se afirmar como cultura em um contexto puramente televisivo. A época foi marcada por pessoas dispostas a envolverem-se, a consumirem e até produzirem para os seus shows televisivos favoritos enquanto a própria indústria os ignorava, criando dificuldades para a sua afirmação no meio cultural. Isso não

aconteceu apenas na televisão, mas na mídia em geral, pois funcionava como dominante único e não deixava espaço para a atividade do consumidor. É justamente essa falta de espaços que criou ambientes perfeitos para o convívio face-a-face em lugares denominados para tais usos, como as casas de clubes.

O protagonismo dos fãs e dos consumidores fez mais do que a alteração do modelo de marketing utilizado, como já discutido no segundo capítulo: ele mudou alguns alicerces da comunicação e da produção dos serviços. O conceito de audiência ativa, que era tão controverso nos tempos de televisão tradicional, passou a ser primordial, constituindo-se como uma base para qualquer profissional envolvido na indústria da mídia (Jenkins, 2006). Ao terem assumido o papel principal nas relações de produtos e serviços, os consumidores passaram a demandar às empresas, que tiveram que se reinventar para poder atendê-los. Aumentaram-se os espaços para discussão e tratamento dos interesses em geral, em sua maioria no mundo digital. Facebook, Whatsapp, Instagram, *blogues*, *vlogues*, youtube, e tantas outras, abriram aos fãs portas nunca antes abertas, permitindo que encontrassem pessoas que faziam o mesmo que eles, que produziam também como eles e que gostavam tanto quanto eles dos seus interesses.

A mídia tradicional tem credibilidade. Quando se trata de redes sociais, podem encontrar-se os líderes de opinião de determinados assuntos que trazem informações relevantes e que acabam por ser igualmente credíveis. Os blogues representaram um outro processo nesse meio, sendo o primeiro a surgir. Eles utilizam o conteúdo tradicional e reposicionam-no, direcionando aos diversos públicos que podem ter interesses em comum, tratando de um ou vários aspectos do que é transmitido pelos meios tradicionais e trazendo um novo tipo de credibilidade (Jenkins, 2006).

A evolução desse panorama midiático gerou o que os autores chamam de mídia propagável²³ (Jenkins, Ford, & Green, 2013). O termo propagável faz referência à velocidade e facilidade que o usuário comum tem em propagar e receber conteúdo e relata a mudança da matriz da informação, vindo de cima para baixo e de baixo para cima, da base ao comercial com prontidão nunca antes vista. O foco evoluiu do que antes era de uma pessoa passar conteúdo para outra, mas de comunidades inteiras produzindo e consumindo conteúdos originais e reinventados.

Concebe-se uma rede semelhante à do two-step flow, como previamente citado, mas sem a necessidade do líder de opinião: são diversas rotas que se cruzam por diversas pessoas que espalham o conteúdo, não sendo necessariamente especialistas naquilo que espalham. Mas geram milhares de acessos, talvez pela efemeridade e acessibilidade de tais conteúdos.

A ideia do propagável, no entanto, vem em conjunto com a do “adesivo²⁴”, pois fazem parte do mesmo sistema, embora queiram significar coisas muito diferentes. O adesivo atribui o valor aos conteúdos propagados. Que páginas da internet atraem a atenção do público por mais tempo, que tipo de artigo faz mais pessoas quererem lê-lo, qual o gênero de vídeo que chama mais a atenção, que tipo de *post* gera mais compartilhamentos? O enquadramento, a classificação e, por fim, a

²³ Texto original:
spreadable media

²⁴ Texto original:
Stickness

monetização desse conteúdo ditam o quão adesivo ele é. Há uma troca de merchandising e outros tipos de publicidades e patrocínios baseadas no número de pessoas que assistem ou no tempo que passam em determinados sites, esta modificação reflete no que é priorizado e recompensado no atual sistema que, por sua vez, retrata uma grande transformação a nível de conteúdo (Jenkins et al., 2013).

A batalha por criar um conteúdo adesivo e, portanto, lucrativo, gera muitas vezes exacerbações, notícias falsas e outros tipos de sensacionalismos em buscas de cliques e visualizações, chegando até ao exagero de páginas que desabilitam a função do botão voltar do navegador, de forma a prender o usuário, obrigando-o a fechar o navegador. A premiação ocorre independentemente da qualidade do conteúdo, relacionando-se apenas com a popularidade do mesmo. Os conteúdos propagáveis, por sua vez, dependem dos filtros das pessoas, pois só vão os retransmitir ou espalhá-los se acharem relevantes por algum motivo.

Com a intenção de propagar mais conteúdos de maneira a manter-se mais vezes no foco da população, algumas empresas ou associações investem em criar material relevante para serem espalhados pelas pessoas. No caso dos clubes de futebol, por exemplo, as notícias são publicadas nos sites oficiais com opções de compartilhamento direto em redes sociais. Outra prática comum é o financiamento de blogueiros e colunistas para defenderem, de forma oficiosa, o clube em questão.

Um exemplo disso é a coluna de opinião do professor Pedro Adão e Silva, que lançou, no jornal Record, o termo “Liga Salazar” para referenciar o 4º título seguido do Sport Lisboa e Benfica na primeira liga de 2016/2017. Ele faz referência a uma suposta corrupção na época da ditadura que beneficiaria o Benfica, e que estaria presente também nestes anos, justificando o título do clube. O mesmo acontece com a coluna de Pedro Bolsas, ressaltando as qualidades de alguns dos jogadores do Sporting Club de Portugal, trazendo dados relevantes que não deixa sombra de dúvidas sobre o que se propõe a escrever. Nuno Farinha também possui uma coluna que, literalmente conta os minutos para o título do Sport Lisboa e Benfica, ressaltando que, apesar de não ter jogado como o esperado, o título está destinado à equipe encarnada. Esses são exemplos dentro de muitas outras estratégias que um clube de futebol pode tomar para competir, a nível mediático a atenção e o entusiasmo de seus torcedores e simpatizantes.

Os já tradicionais programas de debate esportivo também contam, quase sempre com um defensor de cada clube, discutindo lances e posicionamentos favoráveis. Ele pode ser admitido, fazendo defesas mais ferrenhas ou trabalhar de maneira velada para garantir que seu clube seja defendido nesses debates, bem como ganhar atenção midiática.

4.2 A transmissão de valores e relações afetivas

4.2.1 A transmissão de valor

É inegável a importante participação social e cultural do futebol na nossa sociedade, estando esse esporte, como referido no primeiro capítulo, carregado de símbolos e rituais. Morris

(1981) e Costa (1997) ressaltam a presença inconsciente dessa comunicação simbólica através do esporte, permitindo a identificação dos traços ancestrais que estão mascarados pela atual sociedade industrial. Os símbolos variam desde a criação dos mitos, colocando os jogadores como super-heróis, assim como o simbolismo mítico, onde a vitória e a derrota são relativas à vida e a morte

“Se perguntarmos de que modo é que se animam os sentimentos, como é que a excitação é favorecida pelas actividades de lazer, descobre-se que isso é dinamizado, habitualmente, por meio da criação de tensões. Perigo imaginário, medo ou prazer mimético, tristeza e alegria são produzidos e possivelmente resolvidos no quadro dos divertimentos (Elias & Dunning, 1992, p. 71).”

A partir da discussão da origem e dos desdobramentos modernos do futebol conclui-se que: há uma escalada da importância que o esporte adota. Atualmente ele pode ser entendido como símbolo dos estatutos das nações, sendo representativos do sucesso das mesmas. Para além do entendimento do futebol moderno como a substituição dos jogos violentos, deve-se levar em conta o porquê isso ocorreu, o que aconteceu para que as pessoas pudessem aceitar, subitamente, que a redução da violência era o caminho?

É cada vez mais comum a utilização de soluções diplomáticas entre países, de maneira não violenta e regrada, esse tipo de pensamento ainda está em processo de evolução na sociedade atual. Pelo que a maneira que mais desenvolvida uma cultura fica, menos necessitada da violência ela parece, sendo mais comum as disputas não violentas, com tanto que estejam regradas, com o objetivo de aumentar a igualdade e diminuir exacerbações que culminam em ações violentas (Elias & Dunning, 1992, p. 55).

Embora o futebol possa refletir a cultura de um povo (Morris, 1981), Costa (1997) mostra um segundo lado relevante: quando é o futebol quem dita a cultura, invertendo o fluxo. A partir do comportamento de determinado povo dentro dos estádios tem-se um esboço de como aquelas pessoas interagem: “O desporto de alta competição é, e isto sobretudo nos tempos actuais, um veículo extraordinário da cultura dum povo através do mundo inteiro (Costa, 1997, p. 58)”.

Marques, Gutierrez e Almeida (2008) ressaltam a importância do bom direcionamento, pois a transmissão de valores no esporte deriva dos atletas e de outros agentes envolvidos, como dirigentes, equipas médicas, etc. Isso acaba por desenrolar em uma transmissão mais específica dos valores para quem consome e assiste, sendo necessário assumir um tom crítico, de forma a incorporá-lo positivamente na realidade. A falta do criticismo aparece quase automaticamente, pois ao se envolver com algo tão emocional e ancestral quanto o futebol, quebram-se certas barreiras subjetivas, tornando mais fácil a criação de multidões que acabam por se tornarem facilmente suggestionadas, “Esta festa do futebol é celebrada fora da vida quotidiana que fica temporariamente em suspenso, dando lugar a uma experiência constituída por sentimentos e emoções fortes” (A. Sousa, 2014, p. 65).

Com a evolução das sociedades, as pessoas perderam o desejo de assistir a shows violentos e derramamentos de sangue, ao passo que a concepção de uma pessoa que desfrute desse desejo é

muitas vezes vista como um psicopata. Devido ao enquadramento e punição dessas pessoas, surge uma tendência do velamento dessa violência, um processo social que as levou a utilizá-la de maneira muito mais planejada, prevista e a longo prazo, ou seja, de maneira mais racional.

Assim, apesar da contribuição do futebol para a redução da violência, as pessoas violentas ainda utilizam o futebol como maneira de escape para seus próprios atos. O futebol, com a criação das multidões psicológicas, proporciona uma sensação breve de anonimato e de perda de identidade pessoal e torna-se atrativo para que as pessoas violentas se utilizem disso para mascarar seus atos, não sendo o esporte o propulsor dos atos violentos.

E foi justamente a presença desses atos violentos que culminou na revolução do esporte, o futebol “antigo” foi “comoditizado” nas palavras de Giulianotti (2002). Esse processo foi o reflexo da violência causada pelos *hooligans* ingleses da década de 60 e 70: a presença deles nos estádios e a crescente violência fez com que o número de espectadores nos jogos diminuísse, causando degradação no sistema do futebol. A busca por um público mais saudável e diferente foi um dos motivos que levou a modernização do futebol.

A relação de afeição que um torcedor tem, e tinha, com o seu clube foi alterada com o tempo. Costa (1997) defende a existência do que ele chama de um esporte antigo e um esporte novo. Nessa perspectiva, o esporte novo, como já citado no segundo capítulo, assume a característica da indústria na atual sociedade: o futebol perde o seu caráter espetacular, esquecendo a arte. Apenas o resultado vai prevalecer nos livros de história. Sendo o futebol moderno uma vítima da aceleração da sociedade, dado revelado pelo número crescente de despedimentos e contratações de treinadores, muitas vezes responsabilizados pelas derrotas. Enquanto o esporte antigo tinha como característica mais marcante o lúdico e o culto do corpo, o futebol moderno assusseme-se como um culto ao progresso, focado nos resultados, títulos e jogos ganhos. Isso, segundo o autor, também se deu por uma mudança na sociedade, causada pela desvalorização simbólica e das condutas rituais, resultado do progresso científico e tecnicista, o que causou uma crise de instituições, como o já citado declínio da cultura religiosa. Essa nova sociedade passa a funcionar em torno da eficácia, do rendimento e progresso: a *branding Society*. Com essa queda dos valores simbólicos tradicionais, as sociedades modernas tornam-se menos íntimas, compartilhando o seu tempo com amigos e organizações informais (como as casas de clubes). O futebol, inevitavelmente o reflexo da cultura onde se instaura, adotou tais medidas.

Os outrora torcedores oriundos das fábricas que por tanto tempo foram centrais na evolução do esporte começavam a ser, por um processo essencialmente do marketing, cada vez mais excluídos dos estádios, em troca dos torcedores de classe média que estão mais interessados no futebol familiar, no espetáculo, nas habilidades dos jogadores e na performance da equipe (Giulianotti, 2002, p. 27).

Os antigos espectadores do movimento fabril, no entanto, tinham um relacionamento diferente com o clube, muito provavelmente compartilhavam um sentimento de pertença, um sentimento de ter ajudado a construir e modelar tal clube. Esse sentimento é marcado por uma lealdade sem precedentes uma vez que se sentiam naturalmente parte do clube. Com a troca pelos torcedores de classe média, esse sentimento se esvaneceu nos estádios: o novo torcedor é tratado

como consumidor e uma das características principais do consumidor é a de ser bem atendido ou então ele vai gastar o seu dinheiro e envolvimento emocional com a concorrência. A disseminação da televisão na época também contribuiu para que o esporte tomasse cada vez mais o rumo do marketing e branding equity (Giulianotti, 2002). A preocupação era que o interesse e a receita gerada pelo esporte diminuíssem drasticamente com a alteração do público e com as novas comodidades como assistir aos jogos sem sair de casa. O futebol passou por um processo de “americanização” com a aparição de líderes de torcida e entretenimento no intervalo.

Com a modernidade vieram também as novas formas de monetização às quais os clubes podem recorrer. Da televisão surgiram as cotas de transmissão, patrocínios e *pay-per-view*, equipamentos esportivos de níveis mundiais, relações públicas, venda de ações dos clubes. Os efeitos dessa revolução foram a maior migração de jogadores de elite, o aumento gradual de competições continentais e mundiais, os aumentos astronômicos dos salários dos jogadores de elite e novas formas de enquadramento do futebol pelas novas mídias (Giulianotti, 2002). De maneira a tentar resgatar parte do prestígio que os torcedores de outrora sentiam, o de pertença ao clube, foram lançados os programas de sócios torcedores, onde o torcedor volta a sentir que o clube lhe pertence, sendo um sócio e contribuindo monetariamente para o sucesso da sua equipe.

O torcedor então se identifica com o clube, ou seja, com o grupo social do qual ele faz parte: o clube de futebol é visto então como uma extensão dele próprio. Assim, quanto mais um torcedor está envolvido com seu clube e mais deseja seu sucesso, maior é a resposta emocional ao resultado, tanto negativo quanto positivo (Jones, Coffe, Sheffied, Yangüez e Barker, 2012).

A relação emocional atinge níveis tão elevados que a participação das equipes em campeonatos de futebol é capaz de provocar o aumento de infartos do miocárdio e derrames cerebrais (Witte, Bots, Hoes, & Grobbee, 2000; Carroll, Ebrahim, Tilling, Macleod e Smith, 2002). O contrário também pode ocorrer: no dia seguinte à conquista da Copa do Mundo pela França em 1998, realizada no próprio país, foi verificada uma queda considerável no número de infartos mortais (Berthier e Boulay, 2003).

Os estudos de Jones et al. (2012) ainda concluíram que o esporte em geral é uma forma de gerar bem-estar, os torcedores ingleses apresentaram comportamentos de isolamento e retenção por um período muito menor do que o período de felicidade apresentado pelos espanhóis durante a Copa do Mundo de 2010. Durante até duas semanas, os espanhóis sociabilizaram e compraram mais do que habitual, mostrando uma melhora na autoestima e psicológica geral no país.

4.2.2 BIRGing, CORFing e fatores compensadores

A psicologia social também contribui com teorias relevantes para o estudo do envolvimento do torcedor com o clube na vitória e na derrota (Wann & Branscombe, 1990). Chamada de BIRGing²⁵ (aproveitando-se de glória refletida) e CORFing²⁶ (afastando-se de falha refletida), elas sustentam um uso estratégico de auto apresentação. As pessoas podem diminuir a distância entre elas e os

²⁵ Texto Original: Basking in reflected glory

²⁶ Texto Original: Cutting off reflected failure

grupos de sucesso, mesmo que apresentando apenas associações triviais, e podem fazer um esforço para aumentar as distâncias entre os grupos que falharam, de maneira a que o resultado negativo seja percebido como uma falha pessoal.

Se trata de um processo de autoestima onde as pessoas mostram um maior desejo de aumentar o nível de associação com grupos de sucesso, enquanto se distanciam da falha. A tendência foi posta à prova por outro estudo que relatou uma maior probabilidade dos estudantes de usarem uniformes e outros tipos de equipamentos oficiais de identidade da instituição numa segunda-feira em que a equipe esportiva dessa universidade ganhara nos jogos de sábado, provando que isso acontecia mais vezes com a vitória do que quando a equipe era derrotada. Em um segundo momento, metade dos estudantes eram perguntados sobre os resultados dos jogos em que a sua universidade tinha ganho e outra metade eram perguntados sobre as derrotas da sua instituição. Os resultados que vinham acompanhados de sucessos eram mais vezes descritos com pronomes que se aproveitam dessa relação com a faculdade - nós ganhamos - também relatado mais vezes do que quando eram derrotados. Nessas ocasiões, os estudantes referiam-se ao time da faculdade como sendo - eles - dizendo - eles perderam -. O estudo concluiu que esse desejo de associação com o bem sucedido é um meio de aumentar a autoestima (Cialdini et al., 1976).

Contudo, a relação do indivíduo com o seu grupo de referência pode variar as suas formas de participar desse processo. Quanto maior o reconhecimento do indivíduo como sendo parte de um grupo, maior os efeitos percebidos. Quando aplicado a clubes de futebol, os apreciadores têm noção das implicações que as ações do clube e resultados do jogo podem constituir, por isso, foi notado que muitos dos torcedores utilizam dos sucessos do clube para estreitar suas relações (BIRGing) - nós ganhamos -. O contrário também ocorre, quando um clube é derrotado, a tendência é a utilização de termos que o distanciam (CORFing) - o timão perdeu -, isso ocorre devido a relação de auto estima que é criada com o sucesso e fracasso daquele ou daquilo que nos identificamos, enquanto o primeiro aumenta o ego, o segundo funciona como uma espécie de proteção ao ego (Wann & Branscombe, 1990). As pessoas não se aproveitam da glória de todos os grupos pelo qual participa, fazendo isso apenas aos mais ligados à sua própria identidade, por isso o futebol é tão relevante para esse caso específico de estudo, devido ao fato de que, independentemente do nível de seu envolvimento com o clube, ele sempre vai se tratar de algo identitário.

A discussão toma um rumo mais aprofundado quando são considerados os fãs mais envolvidos, os fanáticos, em contraposição aos fãs menos envolvidos, o que os autores chamam de “fãs de bom tempo”. Nesse caso foi notada uma grande redução do movimento de CORFing entre os chamados fanáticos: sua identificação é tamanha que não permite o afastamento nem mesmo em grandes períodos de derrotas sucessivas. Já para os chamados torcedores de bom tempo, é indispensável a utilização do BIRGing, de maneira que existe uma vontade de participar da diversão relativa ao sucesso e conquistas de títulos, mas seu nível de identificação com o clube permite um afastamento do mesmo em épocas de seca de títulos (Wann & Branscombe, 1990).

Os times que são mais vencedores acabam por ser mais atrativos para o público, pois oferecem uma quantidade maior de alegrias e satisfação do que um clube sempre derrotado, sendo o sucesso o principal fator de identificação contínua que um clube pode oferecer ao torcedor. Wann

(1996) chegou à mesma conclusão constatando o inverso: uma sequência de derrotas também pode ser um fator relevante para a menor frequência de acompanhamento dos times. A partir disso, surge a questão de como os clubes conseguem manter seus torcedores por toda a vida, mesmo em épocas de seca de títulos? Doyle, Lock, Funk, Filo e McDonald (2017) tentaram responder a essa questão, chegando à conclusão que os torcedores se utilizam, de forma geral, de três estratégias de manutenção de identidade; Mobilidade Social; Criatividade Social e Competição Social.

A mobilidade social é a utilização do já citado CORFing, em que os fãs menos ligados aos clubes se distanciam no caso de uma sequência de derrotas. Quando o caso é com fãs mais integrados com o time, a situação é diferente: eles não utilizam esse distanciamento pois os clubes têm um papel central no conceito da sua identidade. A mobilidade social nesses indivíduos se revela na exibição de uma lealdade firme, apesar do momento difícil da equipe, o que aumenta o seu *status* psicológico em relação aos torcedores menos leais. Neste caso classificam-se como fanáticos através da persistência, do conhecimento geral sobre o clube e de outras maneiras de destaques internos, como número de sócio, cadeiras cativas etc (Doyle et al., 2017).

A criatividade social é um processo mais complexo, envolvendo várias etapas. Os fãs podem mudar os parâmetros de comparação de maneira a parecer mais favorável para sua equipe (perdemos mas jogamos melhor, perdemos mas tivemos o melhor goleador) mesmo que isso não seja necessariamente verdade. Eles também podem depositar mais esperanças no futuro, mesmo irrealistas, de maneira que em grupo pode ser notado um aumento do otimismo e da crença de que o clube vai obter melhores resultados nos próximos jogos ou ligas após uma derrota importante. Outra etapa do processo é uma unificação maior do grupo em confronto com as críticas de outros (nós amamos ser odiados), mostrando que atributos negativos impostos por outros grupos podem funcionar como positivos, pois acabam por definir quem são, mostrando o que não são. Por fim, outra estratégia da criatividade social é a de mudar o grupo que é utilizado para comparações (não ganhamos mais títulos que o time A, mas certamente ganhamos mais que o time B), mostrando que a mudança de comparação é capaz de manter ou aumentar o status psicológico dos membros de um grupo (Doyle et al., 2017).

A última das estratégias de manutenção de identidade, a Competição Social, é também a que está associada aos conflitos e violências. Ela age de maneira que não aumenta o status psicológico do grupo pertencente, mas reduz o do adversário. Isso pode se dar anulando as performances e conquistas dos rivais, com a comemoração dos fracassos e derrotas do adversário mesmo quando o clube da pessoa não está em jogo ou então mostrando hostilidade para os fãs dos rivais. A competição social também se dá de maneiras mais extremas, um grupo pode reconquistar ou aumentar o seu status psicológico através da agressão física ou verbal dos seus rivais, o que pode gerar a violência (Doyle et al., 2017).

O uso dessas três estratégias é mais recorrente do que se espera, ainda mais nos tempos de mídias propagáveis. São inúmeros os exemplos de páginas de Facebook, grupos fechados, canais do Youtube, contas de Instagram e Twitter que tem como o objetivo único o de se vangloriar de vitórias dos seus clubes, diminuir as conquistas e aumentar os tropeços dos rivais. O canal do Youtube de

Miguel Paraíso²⁷ já conta com quase duzentos mil inscritos e, dentre outras variedades, tem como assunto a superioridade do Benfica sobre outros clubes, em especial sobre a rivalidade com o Sporting Clube de Portugal. Um dos seus mais famosos vídeos e que já conta quase 4,5 milhões de visualizações é uma paródia da música do cantor Dengaz (Eu queria dizer que não), onde fez-se um trocadilho por (Eu queria ser campeão) e faz imagens de um suposto torcedor do Sporting Clube de Portugal com feições tristes cantando que queria ser campeão, mas não consegue, enquanto Miguel passa com camisetas do Benfica cantando outras partes e referenciando os títulos mais recentes do Sport Lisboa e Benfica.

Um outro exemplo também famoso em Portugal é a página do Facebook Sporting Comédia de Portugal²⁸, que conta com quase 23 mil curtidas (gostos) e seguidores. Ela faz uma coletânea de diversas postagens, *prints* e edições de variedades relacionadas ao Sporting, dirigida de maneira a ridicularizar o clube. A criação é feita claramente por torcedores do Benfica e a página não se limita apenas ao Sporting Clube de Portugal, fazendo também muitas referências ao Futebol Clube do Porto. Outra página de Facebook com números astronômicos é a página Anti-Benfica²⁹ que conta com uma gama de cerca de 312 mil curtidas (gostos) e seguidores, com o foco de fazer postagens, vídeos e notícias que tendem a ridicularizar, por sua vez, o Sport Lisboa e Benfica. A página também traz imagens de jogos e supostas omissões de arbitragem contra a equipe vermelha. Na página também foram encontrados os termos “Liga Salazar”, “Colinho” e referências ao caso do Calabote, todos relacionados com conquistas de títulos que teriam sido ajudados pela arbitragem.

As casas dos clubes, que foram inicialmente concebidas para a livre prática dos três tipos de reforços identitários - a Mobilidade Social, a Criatividade Social e a Competição Social - além da prática do BIRGing e CORFing de uma maneira presente, conjunta e direta, ganha concorrência com o surgimento das mídias propagáveis e redes sociais. Os fãs também encontram espaços para praticarem o reforço de suas identidades ou vangloriarem-se do sucesso de seus clubes em grupos fechados, páginas de Facebook, canais de Youtube, perfis de Instagram, grupos de Whatsapp etc.

No entanto, a informação dos sites oficiais é de que o número de casas ainda está em crescimento, para todos os clubes, uma tendência que mostra que o modelo não ficou obsoleto com o surgimento das redes sociais e mídias propagáveis, mas que pode ter encontrado um reforço. A participação em grupos online pode ter um efeito diferente da participação em uma casa de clube, ou então são simplesmente feitas para outros públicos de fãs, de maneira que ambas não interferem no funcionamento uma da outra. A teoria discutida nesse capítulo leva à duas questões iminentes: De fato, as casas dos clubes constituem um lugar para a utilização das estratégias de manutenção de identidade? Qual a relação entre a frequência das pessoas nas casas / núcleos e as redes sociais?

²⁷ Acessado em 09/05/17 disponível em: www.youtube.com/user/PARAISO2323

²⁸ Acessado em 10/05/17 disponível em: www.facebook.com/sportingcomediaoficial

²⁹ Acessado em 10/05/17 disponível em: www.facebook.com/antibenfica

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo 5 - Metodologia e resultados

Neste capítulo são revistas as ferramentas metodológicas de obtenção de dados utilizados neste trabalho - as entrevistas de profundidade e os *focus groups*. É também neste capítulo que os resultados são discutidos em linhas gerais, demonstrando os principais aspectos e achados dos assuntos tratados.

5.1 Metodologias

Este trabalho teve objetivo de fazer um estudo do histórico do que levou à criação de tais instituições em Portugal e qual a sua importância para os fãs e para os clubes. O estudo procura verificar o nível de atenção que é dado para essas instituições, além de fazer referências pela ótica do utilizador/consumidor, a partir da representação do espaço para eles.

As perguntas de investigação surgiram também durante a primeira parte do trabalho, o que direcionou a criação de guiões (roteiros) a partir das necessidades encontradas na revisão bibliográfica: O clube tem uma estrutura de marca? Como os clubes resistiram a crise com os seus torcedores? Quais as estratégias para além do sócio-torcedor que os três maiores clubes portugueses utilizam para fidelizar seus clientes? Como fazem para se aproximar mais de seus torcedores? Qual o clube que melhor utiliza estas ferramentas estratégicas em Portugal? De fato, as casas dos clubes constituem um lugar para a utilização das estratégias de manutenção de identidade? Qual a relação entre a frequência das pessoas nas Casas/Núcleos e as redes sociais?

Para responder estas perguntas, foram realizadas entrevistas em profundidade com a mais alta gestão dessas instituições nos Clubes além de *focus groups* que tomaram lugar nas Casas dos Clubes na Covilhã, auferindo a ótica do utilizador.

5.1.1 A entrevista de profundidade

A entrevista é uma das clássicas técnicas de obtenção de dados nas ciências sociais, sendo uma ferramenta confiável de conteúdo de qualidade, sistemático, objetivo, compreensivo, padronizado e metódico (Alvesson & Ashcraft, 2012).

De uma maneira geral, a entrevista qualitativa é feita em quatro passos: selecionar os participantes; construir um roteiro de entrevista; negociar a sessão e meios de entrevista e analisar a conversação. A partir dessa breve estruturação, ela se revela como um trunfo dos pesquisadores, pois, ainda que estruturada, deixa um espaço para o entrevistado pontuar situações pessoais e outros tipos de experiências que podem dar nova luz à pesquisa. Ainda permite que o pesquisador reforce e aprofunde mais em determinadas novidades que possam surgir, sendo esse o principal fator diferencial entre as entrevistas qualitativas e as quantitativas (Daymon & Holloway, 2011).

A partir dessa perspectiva, o uso desse método na comunicação é ideal para determinadas situações. Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2012) elencam os principais motivos que levam os pesquisadores a optarem por este método: Quando uma situação passo-a-passo não está bem clara;

quando o assunto a ser tratado é confidencial ou sensível comercialmente; quando o entrevistado está relutante para revelar a verdade sobre um problema publicamente; quando o foco da pesquisa é o de desenvolver um entendimento acerca do assunto, necessitando de uma ótica do trabalho do entrevistado. Uma outra razão para a seleção da entrevista qualitativa é a busca por um conhecimento cultural, numa perspectiva em que uma conversa entre entrevistado e entrevistador não seja um mero reflexo do mundo externo nem tampouco um retrato pessoal, mas sim uma produção feita em conjunto com dois estudiosos do assunto.

Em geral, existem três tipos de entrevista científica: entrevistas não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas. Quando se fala do primeiro grupo, o de “não estruturadas”, significa que a entrevista não segue padrões rígidos, sendo a experiência do entrevistado fundamental para liderar o seguimento da entrevista. O entrevistador faz uma leve imposição dos assuntos que vão ser tratados de maneira mais randômica e seguindo a linha de raciocínio do entrevistado: esse tipo de entrevista costuma revelar informações inesperadas.

O segundo grupo, o de entrevistas semiestruturadas, é o estilo de entrevista mais utilizado nas pesquisas qualitativas: as questões estão em um roteiro que leva os principais tópicos a serem abordados. O roteiro também serve para que se obtenham informações similares, mas adaptadas aos contextos dos entrevistados. A entrevista semiestruturada permite ao pesquisador fazer perguntas aos entrevistados para depois decidir quais pontos são mais relevantes e que merecem ser melhores explorados.

No último grupo, o de estruturadas, a entrevista tende a perder o caráter previamente abordado de uma pesquisa que se molda de acordo com a experiência do entrevistado, sendo mais utilizado para fins quantitativos. Geralmente é feita através de questionários programados e que são respondidos na mesma ordem por todos os entrevistados, não permitindo variações entre eles (Daymon & Holloway, 2011).

Com o objetivo de desenvolver um entendimento acerca dos funcionamentos das casas/núcleos dos clubes, e o que significam elas para torcedores e clubes, foi produzido um plano de entrevista qualitativa semiestruturado. Esse plano foi elaborado para aplicação aos gestores gerais das casas/núcleos dos clubes, através de um roteiro simples que visa ser preenchido pela experiência pessoal e visão desses gestores para o presente e futuro dessas agremiações.

Feito de maneira genérica e aberta, o roteiro conta com a participação ativa dos gestores, que interpretam e integram o seu conhecimento e perícia, obtidos pelos altos cargos profissionais que ocupam. Também é através deste método de pesquisa que obtemos as melhores chances de entender qual o futuro das casas e núcleos dos clubes, numa perspectiva de marketing e branding.

5.1.2 O *focus group* ou grupo focal

O *Focus Group* ou grupo focal é um método de entrevista qualitativa profunda que pode ser fonte única de informação ou ser utilizada em combinação com outras fontes (Daymon & Holloway, 2011). Sua popularidade nas ciências sociais foi bastante cíclica, tendo-se fortalecido nas últimas décadas (Kandola, 2012). Esse tipo de entrevista consiste na criação de um grupo de participantes

com experiências, características ou interesses semelhantes que, em uma discussão, vão elencar pensamentos específicos e ideias ligadas à área de interesse da pesquisa. É um método bastante utilizado no marketing, que pode extrair a ideia geral de um novo produto ou serviço e nas Relações Públicas, com o objetivo de avaliar culturalmente uma situação.

Dentre as características do grupo focal, destaca-se que são sempre dinâmicas interativas, permitindo que os entrevistados construam as suas visões independentemente e em grupo, o que fornece também uma ferramenta para mudança de atitudes. Elas também funcionam como uma espécie de fórum, o que permite que as opiniões suprimidas venham à tona, pois é um “ambiente seguro” para os entrevistados (Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007).

Seu uso é particularmente efetivo se o objetivo for perceber as diferentes vozes sobre o mesmo assunto, observando como os entrevistados interagem em relação ao assunto ou como reagem no caso de uma discórdia. Este método também permite identificar atitudes e comportamentos específicos, como a resposta a determinados tipos de provocações ou novidades no mercado. É com este tipo de pesquisa que também são identificados, através de sua natureza dinâmica, a vivência de determinados participantes para despertar nos outros diferentes tipos de visões e desafiar as próprias vivências, complementando com informações novas, que estão submersas nas suas subjetividades.

Ao optar por esta entrada metodológica, alguns processos merecem atenção. De acordo com Daymou e Holloway (2011), o recrutamento é parte essencial para o sucesso da operação. Para fazer o recrutamento, a amostra que vai ser utilizada tem que ter um propósito planejado, de maneira a que os participantes sejam escolhidos através de critérios bem definidos e justificados. A primeira escolha no que toca o recrutamento é se o pesquisador vai optar por escolher um grupo já constituído ou se vai ele mesmo constituir um: a vantagem do primeiro é que os grupos vão agir de forma mais natural, baseada na relação prévia que já constituem. Já na opção de constituir um grupo, o pesquisador acaba por ter mais controle sobre os pesquisados: por vezes, é necessário um “aquecimento” prévio para que eles se conheçam melhor e se sintam mais à vontade.

A moderação do grupo também é um elemento chave no grupo focal, pois o papel do pesquisador neste tipo de pesquisa é muito mais passivo do que numa entrevista em profundidade (Stewart et al., 2007). Apesar disso é necessário que o entrevistador faça comentários para encorajar, estimular ou desviar de assuntos. A ideia principal deste tipo de entrevista é de gerar discussões entre os participantes para que defendam e exponham a sua opinião, por este motivo, a escolha do lugar também é importante (Kandola, 2012).

Com o objetivo de captar uma lógica mais emotiva dos frequentadores das casas/núcleos do clube, foi decidido fazer esta pesquisa no próprio local de convivência por dois motivos: De uma maneira geral, todas as pessoas que estão presentes são de interesse para a pesquisa e, embora não sejam grupos já formados, os frequentadores ou se conhecem brevemente ou, pelo menos, os vêem como “aliados”, de maneira que a fruição acaba por se tornar mais rápida e natural. Por outro lado, o grupo focal também permite maiores exaltações no que toca à defender o seu clube, portanto, é o método de recolha de dados mais indicado para obter informações acerca do BIRGing e CORFing

no futebol, além de referenciar os aspectos ancestrais, históricos, familiares e de formação de multidões.

5.2 Análise e discussão dos resultados

5.2.1 As entrevistas e grupos focais

As entrevistas foram realizadas aos responsáveis máximos pelas Casas / Núcleos de cada clube: Jorge Jacinto, diretor de departamento das casas do Benfica, Alípio Fernandes, Diretor das Casas do Porto e Tiago Sanches da Gama, diretor dos Núcleos do Sporting.

Essas entrevistas tinham o objetivo de verificar que importância têm estes espaços para os clubes, perceber quais são as ferramentas usadas para o clube comunicar com as casas/núcleos e ainda saber quais os próximos movimentos no sentido da melhora dos estabelecimentos. A entrevista a Jorge Jacinto teve lugar no estádio da Luz, no dia 14/09, por volta do meio dia, com duração aproximada de 40 minutos. A entrevista ao Alípio Fernandes foi feita através do e-mail, o motivo da utilização deste recurso veio com a justificativa dada pelo próprio entrevistado em conversa telefônica, de que as Casas do Porto eram muito autônomas, sendo papel do clube apenas o de emprestar a marca, por isso não se justificava a entrevista pessoal. Foi, por isso, sugerido que a entrevista fosse feita também aos presidentes das casas do Porto e, para completar a investigação, foi entrevistado Fernando José, presidente da Casa do Porto da Covilhã, no dia 17/09, na Casa do Porto da Covilhã, com duração aproximada de 15 minutos. A entrevista ao Tiago Sanches foi feita no estádio José de Alvalade, no dia 29/07, com duração aproximada de 15 minutos.

Quais são os três principais objetivos da Casa / Núcleo?

Para Jorge Jacinto (SLB), as Casas do Benfica respondem à necessidade que os adeptos têm de existir uma representação do clube que amam na sua localidade, sentindo com maior proximidade um clube que está fisicamente sediado em Lisboa. Ele também pensa que as Casas tiveram um objetivo inicial de albergar Benfiquistas e promover a convivência, mas que atualmente as pessoas já estão buscando algo a mais e é isso que cada Casa tem vindo a oferecer, promovendo uma integração cada vez maior com a sede, o Estádio da Luz. Um outro objetivo citado é a facilitação da distribuição dos produtos oficiais do Clube, de maneira a que cheguem simultaneamente a todos os torcedores, eliminando assim a barreira geográfica.

Para Alípio Fernandes (FCP), as Casas do Porto servem para aglutinar os interesses da comunidade portista, de maneira a que exista uma integração permanente do clube na comunidade local. As casas também servem para interagir e participar da vida quotidiana, valorizando os locais onde estão instaladas e também para engrandecer o Futebol Clube do Porto. Fernando José (FCP), presidente da Casa do Porto da Covilhã, acrescenta que outro objetivo é promover aos sócios e simpatizantes do Futebol Clube do Porto um lugar onde possam estar e assistir aos jogos, sem ser no estádio. Ele vê a Casa do Porto da Covilhã como um representante do Futebol Clube do Porto no

Interior e entende que esta é também uma função da Casa. Ela funciona ainda como um facilitador para que as pessoas da região possam ir ao estádio, através da organização de excursões e compra organizada de bilhetes.

Já Tiago Sanches (SCP) acredita que os núcleos do Sporting têm o objetivo de ser uma extensão do clube, a meta é que o frequentador do núcleo possa ter acesso aos mesmo serviços que teriam no José de Alvalade, mas nas respectivas cidades.

Como são transmitidas as diretrizes do clube aos núcleos? Com que frequência e que canais de comunicação usam?

Para Jorge Jacinto, o Benfica passa por um processo de modernização das ferramentas de comunicação entre o Estádio da Luz e as Casas do Benfica. Antes da implementação dessa ferramenta, eram utilizados o Facebook, o e-mail e o SMS, essas ferramentas ainda são utilizadas para as Casas que não estão modernizadas. A partir da total implementação do novo sistema, o PortalOffice, serão partilhadas diretrizes, vídeos tutoriais e outros tipos de informação na plataforma. Essa ferramenta também possibilita a criação de chamadas por vídeo e atualiza as informações de movimento e transações das casas a cada 5 segundos, enviando-as à direção geral. A utilização de ferramentas que permitem a maior integração da direção com as Casas se fez necessária devido ao plano para a padronização de todos os serviços das casas do Benfica, desde a criação de menus e pratos específicos, como o pastel de nata vermelho, o pão vermelho e a bola de Berlim vermelha, até à coordenação de promoções e outros tipos de venda conjunta, demandando cada vez mais integração, de maneira a manter-se o planejamento e a qualidade.

Alípio Fernandes ressaltou que o Porto tem um sistema básico de comunicação onde cada Casa do Porto tem autonomia jurídica e administrativa, regendo-se por órgãos próprios: A Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal. Para a Casa Mãe (estádio do Dragão e Clube) cabe apenas a concessão ou retirada da marca. Fernando José cita que a direção da casa faz contatos semanais através do e-mail ou telefone com o Alípio Fernandes para confirmar a quantidade de bilhetes que devem ser reservados para os frequentadores regionais.

Tiago Sanches explica que a comunicação é sempre feita por e-mail, mas que já existe um planejamento feito com o intuito de modernizar este sistema. Trata-se de uma plataforma digital integrada, onde apenas os gerentes do núcleo teriam acesso, a partir desse acesso, estariam disponíveis vendas de bilhetes, de merchandising, programação e execução de excursões para os jogos etc. Os gestores do núcleo também teriam contato com a gestão geral para se tirar dúvidas e proporem novas soluções.

Como tem evoluído o número de casas? E de sócios das casas?

Para Jorge Jacinto já há um número muito grande de Casas do Benfica, pelo que o trabalho agora tem sido no sentido de modernização, renovação e padronização das casas existentes “Estamos a ser muito criteriosos em termos de abertura de Casas do Benfica”. O projeto prevê que as Casas do Benfica se tornem cada vez mais comerciais, sendo totalmente sustentáveis e rentáveis

do ponto de vista económico, o que resultou num desaceleramento da criação de novas casas nos últimos anos.

Alípio Fernandes vê uma evolução positiva no número de Casas do Porto, segundo o Diretor, o número tem acompanhado proporcionalmente o crescimento do Clube e a sua cada vez maior implantação em Portugal e no Mundo. Fernando José também vê positivamente a evolução das casas, ele cita que a Casa do Porto da Covilhã tem 20 anos e é a Casa nº 49 tendo um crescimento de mais de 300% durante este tempo, com grande expansão internacional, nomeadamente na Suíça, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Angola e Moçambique. O número de sócios da Casa da Covilhã, no entanto, tem-se mantido estável, por volta dos 320 associados.

Tiago Sanches também vê o número de núcleos do Sporting estabilizado, segundo o gestor, os esforços estão na transformação dos associados dos núcleos em associados do Clube. O motivo dessa manutenção no número de núcleos é o da aposta na renovação. Os núcleos antigos estão passando por uma reconfiguração visual e também de serviços, ficando mais sintonizados com os ideais do clube.

Quais são os três fatores que levam os sócios a frequentar as casas / núcleos?

Para o Diretor Jorge Jacinto é parte do planeamento entender esta questão. O objetivo dele é o de levar cada vez mais clientes e benfiquistas para as Casas e, para isso, o maior investimento tem sido na qualidade, tanto do serviço quanto do ambiente, com a criação de serviços exclusivos e padronizados pelo Clube. Segundo o gestor, a paixão pelo Clube também é um fator relevante, mas que se torna obsoleto se não há um cuidado na melhoria do serviço oferecido nas Casas.

Para o gestor das Casas do Porto, as razões que levam as pessoas a frequentarem estes estabelecimentos são Associativas, esportivas e sócio-culturais. O presidente da Casa do Porto na Covilhã pensa que uma forte razão para os portistas frequentarem as Casas é a tranquilidade, podendo expressarem-se livremente sem que ninguém os importune. A criação de um ambiente familiar também foi apontada como um motivo, para além dos preços baixos praticados: a Casa do Porto da Covilhã, segundo Fernando José, não tem fins lucrativos e, os produtos vendidos são quase a preço de custo, o que também atrai mais fãs e associados.

Tiago Sanches não teve dúvida ao afirmar que o motivo era: “A bola entrar! Temos notado que os resultados da equipa é que são os fatores determinantes para a maior frequência nos núcleos”. Nem mesmo a apresentação dos núcleos parece ser relevante, o que interfere diretamente na frequência das pessoas ao núcleo e também no número de associados do Clube e dos Núcleos é o desempenho do Sporting em campo.

Que tipos de atividades mais contribuem para o desenvolvimento das casas/núcleos do Clube? (ex: venda de produtos oficiais, bilhetes, atividades esportivas, culturais, etc)

Para Jorge Jacinto, as casas do Benfica devem ser um centro que se esteja disponível absolutamente tudo o que se pode fazer no Estádio da Luz. A ideia é cada Casa do Benfica contar com diversas atividades culturais, esportivas, associativas e de apoio

“[...] A Casa do Benfica pode ser o apoio para as famílias para quando as crianças saírem da escola, ingressem na Casa do Benfica, façam seus deveres de casa, sejam apoiados em termos de centros de estudos. Depois, pratiquem uma atividade desportiva na Casa do Benfica, seja ela o Hip Hop, Futsal, Basquete ou Yoga. À noite, quando as crianças regressam às suas casas, possam também um dos pais voltar à Casa do Benfica e praticar uma atividade desportiva”.

Segundo ele, as Casas ainda contarão com uma clínica do Benfica, de maneira que um pré diagnóstico possa ser feito localmente e, se possível, a realização do tratamento, se não, encaminhar as pessoas para o Estádio da Luz nos casos mais severos. As casas deverão ainda contar com apoio fisioterapêutico e outras atividades sociais e culturais como: apresentação de filmes, teatro etc. Tudo isto de maneira extremamente padronizada, tanto visualmente quanto do ponto da arquitetura e especialmente nos serviços.

Para o diretor das Casas do Porto, cabe aos presidentes de cada Casa achar soluções para o desenvolvimento de onde se assentam, valorizando as opiniões e anseios dos sócios. Fernando José acredita que a organização de excursões para o Estádio do Dragão, ou o que ele chama de “deslocações”, visto que recentemente os frequentadores preferem ir em seus carros, inutilizando o aluguel do autocarro, contribuem para o desenvolvimento. Também são desenvolvidos torneios de Damas regionais, torneio de Futsal entre as Casas da Covilhã (Casa do Porto, Casa do Benfica, Núcleo do Sporting e Casa do Boavista), torneios de Sueca e Damas intersócios e também há um investimento na organização de convívios, até mesmo nos dias de jogos.

Para Tiago Sanches, os núcleos devem funcionar como utilidade pública, de maneira que desenvolvam modalidades próprias de acordo com a região e incentivos de onde estão instalados. Segundo o gestor, o clube contribui com este desenvolvimento a partir da distribuição de equipamentos antigos para os núcleos. Estes, por sua vez, apoiam suas modalidades, oferecendo almoços e outros auxílios aos atletas dos núcleos. Para ele, no entanto, a atividade que mais tem apresentado resultados, tanto em questão de fundos quanto na introdução de mais pessoas à realidade dos Núcleos, é a organização dos tradicionais jantares de confraternização de aniversário dos Núcleos.

Tiago Sanches ainda cita parte do planejamento futuro, segundo ele, o clube está desenvolvendo o Comboio do Sporting através de uma parceria com a CP, onde poderão ser levados mais adeptos ao estádio, sem que estes se preocupem com hora ou meio de voltar para a casa. Também há um projeto para compra de bebidas e outros consumíveis para os núcleos de maneira centralizada, onde o Clube faz a compra para todos e distribui, podendo usufruir de descontos maiores por quantidade, de maneira que tanto o Clube quanto os Núcleos se beneficiariam desta parceria.

Que papel podem ter as redes sociais na projeção da imagem do clube?

Jorge Jacinto acredita que as redes sociais são vitais e que nenhuma grande marca atualmente pode sobreviver sem estar presente nas redes sociais. Ele também vê os Clubes de Futebol como marcas e acredita que a marca Benfica é forte e está em ascensão, sendo procurada e adorada pelos fãs. As casas do Benfica aproveitam a força da marca e também produzem conteúdos e interações. No entanto, ele acredita que as pessoas só querem estar associadas às marcas e às Casas quando estas produzem conteúdo de qualidade. Portanto quanto mais conteúdo de qualidade uma Casa do Benfica produzir, maior é o ganho mútuo, a partilha de conteúdos com sentido e de utilidade por uma Casa do Benfica.

Alípio Jorge acredita que as redes sociais são transversais à vida de todas as pessoas, sendo imprescindível a presença das mesmas para o Futebol Clube do Porto. Fernando José ressalta que a Casa do Porto da Covilhã tem uma conta no Facebook, ele acredita que esta atividade contribui muito para o desenvolvimento do Clube e da Casa: ressaltando que há muita interação nas redes sociais por pessoas que não são sócias, o que faz com que a Casa se projete na região. A página também serve como registro dos eventos que organizam, inclusive as visitas ao Estádio do Dragão.

Tiago Sanches sinaliza que as redes sociais são amplamente utilizadas pelos núcleos. Ele entende que, desta maneira, o público mais jovem pode ser atraído no meio online, pois este público certamente acompanha as atividades dos Núcleos em suas cidades.

Já nas entrevistas de grupo, os *Focus Groups*, foi criado um roteiro aberto que continha cerca de 8 questões com o objetivo de entender melhor a relação do frequentador da casa/núcleo com o estabelecimento e com o clube. As respostas estão resumidas por relevância em relação às perguntas base.

Os participantes B representam os Benfiquistas, os S são Sportinguistas e os P são Portistas. A investigação envolveu um total de 17 participantes, sendo 7 representantes do Benfica, 5 do Sporting e 5 do Porto. Os grupos focais tiveram lugar nas respectivas casas / núcleos dos clubes na Covilhã em um dia de jogo. A entrevista aos adeptos do Benfica foi realizada no dia 12/09 às 19h, com duração aproximada de 30 minutos. Ao passo que a entrevista aos frequentadores do Sporting foi realizada no dia 16/09 às 22h45m, com duração aproximada de 30 minutos. A investigação ao Porto foi realizada no dia 13/09 às 22h, com duração aproximada de 40 minutos.

Os grupos de pessoas formavam-se em volta da televisão, a abordagem intentada foi de misturar dois ou mais grupos, de maneira que, em muitas ocasiões, eram dois ou três amigos mas que estavam participando juntamente com outro grupo de 2 ou 3 amigos. A primeira pergunta, teve um efeito positivo na quebra da estranheza, visto que uma pessoa de fora e que nunca haviam visto estava fazendo perguntas.

Porque você é Benfiquista / Sportinguista / Portista?

Em meio a indignações diversas pela pergunta, como se fosse algo demasiado óbvio ou que não se deveria perguntar. A maioria abriu os braços, mostrando a palma da mão, e mesmo assim não se conseguiram justificações elaboradas em nenhum dos entrevistados. “Também se diz que o ser Benfiquista não se explica” (B1), várias respostas repetidas afirmavam não haver explicação para pertencer ao clube: era inato ou foi passado por tradição de família “Acho que não é uma coisa que

se explica, sente-se” (S5). Apenas entre os entrevistados do Porto se notou uma diferença: um deles justificou o ser do Porto por causa do jogador de grande sucesso, Mario Jardel

No meu caso foi simples, felizmente eu nasci numa altura em que o Porto estava a ganhar praticamente tudo. Para ajudar ainda eu sou portista tal como um jogador do Porto, naquela altura que foi minha grande referência e será para sempre a minha grande referência de jogador de futebol. O Mário Jardel, eu vi o Jardel marcar golos de toda a maneira e eu tinha uns 6 ou 7 ou 8 anos e aquilo mexeu muito comigo, independentemente de tudo, depois foi para o Sporting mas... Nunca foi o que foi no Porto, aquela dupla que ele fazia com o Bruno Alves e pronto. Aquilo marcou-me e definiu a minha personalidade também, um bocadinho. Foi por aí, Mario Jardel me fez ser Portista! O primeiro equipamento esportivo que eu tive foi do Jardel e ele me fez ser Portista” (P2).

Um outro justificou sua torcida por estar fora de Portugal numa época em que o Futebol Clube do Porto estava em alta:

“[...] Então de Lisboa, fui viver para a Espanha, foi aí que as coisas começaram a clicar aqui no meu cérebro, estás a ver? Eles tinham a mania que eram muito bons e não sei o que, eu então fui buscar as minhas origens. Depois fisguei-me no Porto, espetacular, mesmo pela cidade que para mim é a mais portuguesa de sempre, o próprio nome do país, que antes chamava Portocalia. Portanto é uma cidade que é portuguesa desde o seu nascimento, depois pela cidade em si, pela arquitetura, pela paisagem, pela localização geográfica. Quando um português está no estrangeiro ele sente uma maior identificação com as raízes.” (P4)

Quando estavam todos mais familiarizados com o modelo de entrevista, com algumas piadas em relação aos rivais já sendo feitas, abriu-se o espaço para uma nova pergunta:

Como muitos ou todos vocês são da Covilhã, certamente nutrem um carinho pelo Sporting da Covilhã, o aconteceria se ele subisse (de divisão) e jogasse contra o seu clube?

O silêncio imperou por alguns momentos, eles pareciam desconcertados com esta questão. Contudo, o âmbito geral foi de apoio ao clube principal, embora todos nutrissem um carinho especial pelo clube da cidade, ninguém deixou este carinho ficar acima do clube pelo qual são adeptos “Existe amor pelo clube da terra, mas o amor pelo Sporting é maior” (S2). A única não conformidade neste aspecto foi levantada por um torcedor do Porto, que disse um tímido “O Sporting da Covilhã é um clube representativo da cidade da Covilhã e do concelho da Covilhã. Portanto, inevitavelmente eu tenho um carinho e tenho de o apoiar, isso é inevitável, não é?” (P3). A opinião demonstra que haveria um sentimento de culpa caso não o apoiasse, não é necessariamente um apoio passional.

Apesar de se tratar de dois clubes de futebol potencialmente rivais, os adeptos tratam o Sporting da Covilhã como sendo diferente. Era impossível para alguém torcer para dois dos clubes investigados, mas entre eles, fica aceito o apoio ao Sporting da Covilhã, como disse o entrevistado do Benfica, “O Sporting da Covilhã é diferente, é o clube da terra. Eu posso dizer que sou o diretor da casa do Benfica e ser diretor do Sporting da Covilhã” (B1).

A pergunta certamente serviu para a declaração de amor ao clube que apoiam, aos clubes tema deste trabalho, o que incitou a pergunta seguinte:

Porque é que vocês frequentam a casa / núcleo e não outro café qualquer?

Dentre as mais repetidas justificativas, estava a preocupação de não ouvirem os adeptos de outros clubes nos lances polêmicos, um frequentador do núcleo do Sporting ressaltou: “Pelo menos aqui está tudo no mesmo. Não se ouve aquelas bocas das pessoas do café, ou do dono do café que é do Benfica, ou vem outro que também é do Benfica ou do Porto e há sempre, há sempre alguém a picar” (S5). Um frequentador do Benfica fez referência à comunicação visual da casa

“Eu gosto de vir aqui porque me sinto bem, olhe (aponta para as paredes). Tem aquela fotografia ali que é muito boa, se você procura o marquês tem o marquês, está ali com o Benfica. Ali tem a foto do estádio, e o estádio para nós é algo que nos faz sentir bem” (B6).

Já um frequentador da casa do Porto foi mais além:

“Com quais pessoas nós queremos estar quando, por exemplo, no nosso aniversário, no Natal ou numa Páscoa. É ao pé da nossa família, família esta que encontramos aqui! Nesta casa que todos falamos a mesma língua, todos apoiamos, independentemente dos clubismos e tudo isso, ser do Porto é ser especial, então aqui, nós todos somos especiais. É a minha família, quando é natal quero passar com eles e para ver um jogo, eu também quero estar com eles” (P5).

Após este breve momento de exaltação do espaço e clube que defendiam com tanto afinco, a próxima pergunta seguiu-se pela lógica:

E vocês se sentem mais próximos dos seus clubes ao frequentarem a casa / núcleo?

Com isso, houve uma absoluta resolução dos participantes do Benfica e do Porto em suas respostas, punhos cerrados e expressão séria ao declarem, quase unanimemente, que há uma forte ligação das suas Casas ao clube. Chegou-se a dizer que a casa era uma extensão do estádio “Isto é um pouco da bancada do Dragão” (P3), que muitas vezes eram cantadas as músicas do clube em conjunto “E sim, claro que ficamos mais próximos, ainda lhe disse que chegamos até a cantar os hinos e as músicas aqui” (B1). Já do lado do Sporting nota-se o movimento contrário, ninguém acredita que se sente mais próximo do clube ao frequentar o núcleo. Segundo eles, a identificação

ocorre independentemente de onde os jogos são acompanhados, salvo, obviamente, a presença no estádio. Contudo, não é a ligação ao clube que os faz frequentar o núcleo:

“Eu normalmente venho todos os dias com este grupo que estava aqui (ao lado). Mas tanto faz, eu me sinto tão próximo do clube quanto em casa. Mas aqui, você pode até ver por esta mesa (e apontou para uma mesa), quando gritaram golo. Tem toda essa animação, gosto mais de ver os jogos aqui” (S1).

A identificação com o clube não ocorre, mas ainda assim ele se sente “protegido” por estar entre as pessoas que torcem para o mesmo clube, e frequenta o núcleo independentemente de haver jogos.

Em meio a sinergia criada pela identificação do clube, quer esteja na casa/núcleo quer esteja noutra lugar, surge a pergunta sobre a identificação e atividade online dos adeptos em relação ao clube:

E nas redes sociais, é um costume seguir o clube? Jogadores? Outros produtores de conteúdo para a torcida?

Que foi recebida com muito pouco ou quase nada de entusiasmo, foi notado um certo receio em dizer que não, pois os poucos que disseram, tiveram uma posição decidida, como se mostrasse que não há vergonha para isso “Não, não fico muito, não vou a net ver essas coisas” (S1). No entanto a maioria foi timidamente assertivo no que toca este assunto, sem entrar em detalhes “Sim, sigo” (B5). Já no que concerne às produções de conteúdo, existe uma enorme assistência de outros conteúdos voltados exclusivamente à torcida, no estilo de blogues e jornais assumidamente posicionados para a defesa dos clubes. Um dos entrevistados do Porto, disse algo mais completo, mas que pôde ser notado no comportamento de quase todos os entrevistados dos três clubes:

“Eu acompanho a Superportistas, o Baluarte do Dragão, que são páginas que põem em evidência o que tem acontecido nos últimos anos no futebol português que é o poderio que o Benfica conseguiu sobre a arbitragem. De fato, gostamos de ler aquilo porque são coisas documentadas, são coisas verídicas que saem cá para fora sobre o que tem acontecido nos últimos anos. Em relação aos jogadores em si, não me interessa o que ele faz na vida privada, eu quero saber apenas uma coisa do jogador. Que ele vista a camisola do Porto, tenha atitude certa e a única coisa que eu quero ver do jogador na rede social é o amor ao Porto, mais nada, o resto não me interessa. Faça o que fizer” (P2).

Portanto, costumam acompanhar produções notadamente enviesadas “[Sigo] Tudo, absolutamente tudo. Páginas dos adeptos e da claque, páginas oficiais, facebook, youtube” (S3), apesar de defenderem a veracidade da informação, eles não têm o mesmo envolvimento nas páginas oficiais dos clubes, nem dos jogadores. O que levou à questão seguinte:

Assistem a programas televisivos de debate de futebol?

Existiu, durante a entrevista do Porto, um forte debate sobre os programas televisivos do Porto canal: a defesa se constituía na programação do Porto canal que, segundo os entrevistados, é feita de programas fatuais, sem interferência do clube como a Benfica TV e a Sporting TV. “A Benfica TV serve para projeção do Benfica só. O Porto canal serve para a projeção regional. Porto e toda a região norte” (P2). Também interessante para a defesa foi a opinião de um outro entrevistado do Porto

“[...] não perco um programa que é o universo Porto da bancada. Um programa muito elucidativo que traz a matéria fatural para cima da mesa e, portanto, acaba por ser um programa de interesse público. Porque informa as pessoas daquilo que está a passar, contribui muito para a realidade esportiva” (P3)

Os portistas também se negam a assistir aos programas de debate esportivo geral. A justificativa é que não há verdade esportiva, sempre favorecendo o lado do mais popular. Um fato interessante é que alguns dos entrevistados do Benfica também se negam a frequentar os programas de debate sob a mesma justificativa

“Zero! Zero! Não assisto! Explico já porquê. Eu estava a ver um programa que estava a discutir um lance do jogo (do Benfica) que o árbitro marcou um canto, depois estava o Luizão, e pôs-se em cima do defesa e estavam discutindo se era grande penalidade. Ou seja, o Benfica marcou o canto, o Luizão salta na área do adversário e faz falta... O árbitro marcou grande penalidade contra o Benfica. Na área do adversário! A partir daí, nunca mais assisti nada, não tinha o que ser discutido. Nunca mais!” (B6)

Apenas um que disse que assistia “Eu assisto para me rir dos gajos do Sporting. Todas as vezes!” (B2). Já na bancada do Sporting, as respostas foram mistas, alguns assistem, outros preferem o conteúdo especializado do clube.

A mídia que debate o futebol é importante no auxílio da formação da opinião sobre o estado atual e histórico dos clubes de futebol. A visão, maioritariamente enviesada, dos entrevistados surge na pergunta seguinte:

O seu clube foi (Benfica) / não foi (Sporting e Porto) campeão o ano passado, quais as razões para isto ter acontecido?

Estranhamente, a pergunta deixou os entrevistados tensos ou pensativos, inclusive no lado Benfiquista. Os adeptos do Benfica elencaram vários elementos que os fizeram campeões

“Eu vou dar uma delas! Estabilidade em campo! O Benfica esteve quase sempre no mesmo nível, sai dois, três jogadores e a equipa mantém-se quase sempre igual. Para mim este foi um dos motivos. Outro é que foi o melhor clube deles todos” (B4)

Um outro entrevistado do Benfica foi mais genérico na sua resposta “E tem mais dois [motivos]. Um é que tem os melhores adeptos do mundo. E outro é que é o maior clube português. Português e não só” (B2). Para os entrevistados do Sporting e do Porto, eles não foram campeões, quase que de maneira unânime, devido a um favorecimento ao Benfica na questão de arbitragens

“Um é muito simples! O Benfica é sempre favorecido nas arbitragens, sempre sempre sempre, não há dúvida! A segunda é que ao meu ver, um demérito do Sporting, por exemplo há dois anos teve um ponto ou dois para ser campeão e não foi por demérito, falhou com equipas pequenas. Mas no ano passado, a nível de qualidade do que jogou foi bastante inferior do que a dois anos, o plantel também, saídas de jogadores importantes, más contratações. Mas no geral, o Sporting é sempre a equipa dos três grandes, é sempre a equipe menos [beneficiada]” (S3)

Todos eles frisaram defeitos pontuais nas equipas, jogadores, más contratações, desmotivação, baixo rendimento etc. Apenas um adepto do Porto frisou que a maioria dos campeonatos que ele viu, o Porto havia ganho

“Para já é raro! Eu tenho 24 anos e devo ter visto o Porto campeão 14 vezes em 24, portanto é muito raro. Em relação a este vice-campeonato, acho que o que aconteceu foi o seguinte: não vou tirar a culpa que o Futebol Clube do Porto teve, houve um jogo, nomeadamente com o Vitória de Setúbal em casa, que o Porto tinha que ter ganho e empatou, o Benfica perdeu pontos nesta jornada. Sei o que está a acontecer em Portugal com as arbitragens e sei que elas tem influência e tiveram influência no que aconteceu no campeonato do ano passado. Mas isto num campeonato que perdi, continuo, desde que nasci, a ser mais campeão no que nos anos que perdi, portanto, para mim, não é indiferente, mas eu passo bem” (P2).

O mais comentado como motivo para as outras duas equipas não terem sido campeãs, foi o domínio do clube campeão sobre a arbitragem, tendo o assunto sido retomado em perguntas seguintes. Aproveitando-se da reclamação contra a equipe que venceu o campeonato - Benfica, - a pergunta seguinte manteve o padrão para os Benfiquistas, mas invertia para o caso do Sportinguistas e Portistas.

Suponham que eu tenha vindo do futuro, e lhes posso garantir, com toda a certeza, que vi o seu clube ser campeão, o que isso desperta em vocês?

O humor de todos os entrevistados muda, surgem piadas sobre o pagamento de jantares ou cafés. Ao garantir o campeonato para os torcedores do Benfica, verifica-se um certo convencimento fatural, o que não caracterizou surpresa para eles “Isto não é previsão nenhuma” (B5), ou “Já sabemos!” (B6). Os entrevistados do Benfica acreditam numa espécie de *status quo*, onde já se vêem como campeões na temporada corrente.

Ainda que esta temporada tenha apenas começado e, após o breve período de risadas, os entrevistados do Sporting mostram algum receio: as reações variaram de algo que parecia tangível “É provável, bem provável” (S3) aos que não acreditavam de fato.

“Para mim não importa, nem que você me diga que o Benfica vai ser campeão por mais 50 anos seguidos, a gente está na mesma. Cinquenta anos, cem anos, não interessa, até o fim da minha vida sem ganhar, vai ser a mesma. O amor pelo Sporting continua igual” (S4).

Já no Porto, as reações foram de maior incredulidade, alguns chegaram a admitir que é uma situação muito complicada para o clube neste ano, enquanto outros ainda reforçam a questão da arbitragem:

“Eu digo que sou um emocional racional, portanto, é o seguinte: isso parece uma incoerência, mas não é, pela lógica não é. Se não houver interferência nenhuma nas quatro linhas, o Futebol Clube do Porto é campeão, tenho certeza absoluta. No ponto de vista emocional, me deixa feliz, como é óbvio, não é? Mas fico sempre feliz se, eventualmente o Futebol Clube do Porto não for campeão, mas com interferência nas quatro linhas, porque ele seria sempre campeão sem isso” (P3).

A prática de uma das estratégias de manutenção de identidade, ao diminuírem as conquistas do rival, abriram campo para a pergunta sobre o espaço em que discutiam isto.

E o que poderia ser feito para melhorar esta casa / núcleo?

A casa do Benfica é uma instalação muito nova, de apenas dois meses, o que o faz ser um estabelecimento moderno e bem equipado. Devido a este fator, os entrevistados estavam muito satisfeitos com a nova estrutura, pois ela mudou-se de lugar e aumentou muito de tamanho “Está difícil! Está difícil, tirar de cá os funcionários que não são do Benfica. Não se pode ter o inimigo dentro de casa!” (B6). A única coisa que apontaram, mas não como um defeito, é a capacidade de abrigar pessoas “E havia outra coisa que eu melhorava, é quando isto está cheio. Tirava esta parte aqui (apontou para o lado feito de vidro) tirava isto e deixava aberto para lá, com muitas mesas. Que fica mais comprido” (B2), gostariam de uma casa ainda maior apesar de já ter mais do que triplicado o tamanho em relação à casa antiga.

No Sporting vive-se uma situação semelhante, existia um núcleo menor e, há menos de dois anos atrás, mudaram-se para novas instalações mais amplas:

“Não há muito o que melhorar. Veja, nós tínhamos um núcleo muito menor e viemos para aqui porque é maior, aqui é melhor também. Acho que chega a ser grande demais, no ano passado não ganhamos e não havia aqui muita gente, desde que ganhe, aí as pessoas aparecem. Portanto melhorar aqui o núcleo acho que não há como, já está aqui o senhor no bar, já se fazem as coisas, já se come aqui, já temos as coisas para jantar. Então melhorar, nós tínhamos um núcleo muito pequeno ali no jardim por cima de uma sala, era muito pequeno e era mais familiar. Aqui já há mais espaço, não vejo como melhorar isto, aqui há mais pessoas, mais opções de compras, há excursões. Para melhorar aqui, era o Sporting ser campeão!” (S1).

Como crítica, os entrevistados sugeriram uma participação mais ativa do núcleo nas redes sociais, de maneira que poderia cativar o público mais jovem

“Talvez poderia melhorar a divulgação, mesmo quando tem um jogo do Sporting, sabe? Utilizar mais as redes sociais, para chamar mais pessoas ao núcleo. Coisas desse gênero, algo mais chamativo, porque eu não percebo tanto de redes sociais, mas se calhar só por aí. Se calhar uma faixa etária mais jovem, é mais de fácil de chegar até eles assim do que de outras formas. Se calhar tem aqui uma bandeira e muita gente passa e nem sabe se é um núcleo, só as pessoas daqui. Acho que é um bocado por aí, mas de resto, do espaço em si não tenho nada a dizer” (S5).

Na casa do Dragão, foi notado um grande envolvimento pelo espaço, até pelo seu aspecto, mais exclusivo. Os entrevistados sentiam que faziam parte daquele espaço, como uma espécie de refúgio raro de ser encontrado

“Acho que é um esforço tão grande por parte da direção, isto foi uma conquista tão difícil que eu acho que isto da maneira que está, é a nossa cor, nosso coração aqui, é tudo. E mudar para que? Só se mudarmos para uma igual a esta, sei lá!” (P5).

Também ficou claro que os adeptos do Porto se sentem como uma minoria, o que gera um grande valor nas representações do clube.

5.2.2 Discussão de Resultados

As entrevistas em profundidade permitem verificar que o desenvolvimento e o investimento na área das Casas / Núcleos dos três clubes se faz a velocidades diferentes. Do ponto de vista do desenvolvimento, encontram-se claramente dois patamares, um para o Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal e outro para o Futebol Clube do Porto. Isso é notado pela gestão base: enquanto nos dois primeiros o desenvolvimento e planejamento das Casas / Núcleo é

feito de forma profissional, no Porto o processo está mais atrasado, limitando-se ao empréstimo e revogação da marca, assim como da reserva de bilhetes. Também é notado um movimento contrário neste clube: enquanto a direção geral do Benfica e Sporting dirigem-se às casas e núcleos, como previsto na teoria do Two Step Flow onde a comunicação central chega aos difusores menores que espalham as mensagens. No Porto são as casas quem procuram a administração geral à procura de bilhetes, não existindo diretrizes, de uma forma muito independente.

No Sport Lisboa e Benfica e no Sporting Clube de Portugal, existe um engajamento maior na condição e estratégias de comunicação e marketing. Em ambos os casos, há um extenso planejamento que visa cuidar não apenas da Marca do clube através das Casas/Núcleos, mas de modernização e transformação em ambientes altamente comerciais, padronizados e conectados com o sistema geral. No entanto, seja pelo valor de *brand equity* de cada clube, seja pela hegemonia benfiquista dos últimos campeonatos, nota-se que as Casas do Benfica estão um pouco à frente, com o já consolidado Comboio Benfica, com o sistema central de vendas de bilhetes e as lojas mais difundidas. No entanto, o Sporting prevê em seu planejamento ações que vão igualmente no sentido da profissionalização e comercialização de modelos integrados.

O que chamou à atenção, e também revela as diferenças em relação à administração de cada clube relativamente às Casas / Núcleos, foi justamente a retoma da pergunta realizada no fim do segundo capítulo: O que é feito pelos clubes para se aproximarem de seus torcedores? Foi unânime a percepção de que as Casas / Núcleos certamente são representantes dos clubes, funcionando como um elo e, por sua vez, aproximando o público. O que se altera é o tratamento que foi dado à essa condição por cada clube.

O Sport Lisboa e Benfica está num processo mais consolidado de comunicação e marketing, investindo na qualidade do serviço para além da paixão clubística. O objetivo desse investimento na qualidade também é reflexo de um cuidadoso planejamento: embora se possa confiar na paixão do torcedor pelo seu clube, como discutido no capítulo 2, o clube procura fidelizar os adeptos a serem também consumidores da marca Benfica. Isto é feito com uma extensa preocupação na melhoria do serviço, valendo-se da ideia de que os títulos e boas fases dos clubes são cíclicos, como visto no capítulo 3. Portanto, há um investimento na fidelização, para que estes novos consumidores não deixem de o ser numa futura má fase do clube. As redes sociais também são vistas como canais de comunicação e, embora uma padronização ainda não esteja no planejamento, as Casas do Benfica já são vistas como reprodutoras de conteúdo oficial e fortes influências na marca mãe.

O Futebol Clube do Porto aposta inteiramente na paixão dos seus adeptos, bem como no bom trabalho realizado pelos presidentes das Casas espalhadas pelo país. Não há um sentido de padronização nem mesmo de comercialização de produtos oficiais e incentivo à compra de bilhetes. Isso gera uma Casa com um viés muito mais familiar, com forte orientação ao que foi chamado de “Esporte antigo” por Costa (1997), discutido no capítulo 4. Este modelo também se reflete no modo como o torcedor e frequentador vê o espaço: existe uma identificação maior, de maneira em que se sentem responsáveis pelo desenvolvimento, assim como aconteceu com os clubes em sua gênese no movimento fabril, discutidos no capítulo 1. As redes sociais são entendidas como vitais numa

organização atualmente e são tratadas de maneira independente em cada Casa, assim como a administração da mesma.

O Sporting Clube de Portugal se situa no meio termo entre os dois supracitados. A base de seus Núcleos é fundada na paixão dos seus adeptos, mas há um movimento de adaptação ao futebol moderno, vítima da aceleração da sociedade (Costa, 1997). A hibridez do modelo Sportinguista foi notada claramente devido ao seu planejamento na modernização e comunicação entre clube e núcleos, mas também na visão do gestor, que tem o desempenho do Sporting como o principal chamariz, contando com isto para o desenvolvimento maior dos Núcleos. As redes sociais ainda são vistas sob um prisma rudimentar, apenas como maneira de atingir os públicos mais jovens, o que é verdade, mas também devem ser geridas e compreendidas como ativos do Clube.

A partir dos estudos e análises feitas pelos *focus groups*, podemos verificar alguns dos assuntos abordados teoricamente nos capítulos passados. A primeira é a questão da ancestralidade do Futebol, ele continua sendo algo “que se sente”, como discutido no capítulo 1 ou então passado de pais para filhos. A análise comprovou que há uma dificuldade em as pessoas discutirem da onde surge a paixão pelo clube que escolheram, ou porque o acompanham e acompanharam durante a vida toda. Em segundo lugar, verifica-se que os clubes de futebol ainda têm forte ligação com a comunidade local, embora a perda do movimento fabril e do sentimento de pertença ao clube local fez com que algumas alterações fossem sentidas. O clube local ainda é extremamente representativo, mas como discutido por Costa (1997), atualmente o futebol necessita de resultados, por isso, há uma agremiação maior aos clubes mais campeões, de forma que mais envolvimento emocional é investido e, por sua vez, os clubes locais funcionam apenas como representatividade local, enquanto os maiores são representatividades psicológicas, de acordo com os estudos do capítulo 2.

Um outro aspecto positivo da pesquisa foi a obtenção de dados concretos para a resposta levantada no fim do capítulo 4. De fato, as casas dos clubes constituem um lugar para a utilização das estratégias de manutenção de identidade? A partir das respostas, pode-se verificar um uso claro das estratégias de manutenção de identidade (mobilidade social; criatividade social; competição social) de Doyle et al (2017), comprovando que os espaços criados sob a tutela dos clubes funcionam muito bem para a utilização dessas estratégias.

A *mobilidade social* foi verificada a partir da utilização do BIRGing e um uso moderado CORFing, as vitórias eram muitas vezes contadas com pronomes pessoais - ganhamos um campeonato -, enquanto o CORFing foi pouco utilizado. O motivo dessa discrepância está no envolvimento dos torcedores com o clube, os frequentadores da Casa/Núcleo representam fãs mais envolvidos com o mesmo, evitando o uso de CORFing, este dado é comprovado justamente pela baixa utilização deste recurso, que é substituído na representação de uma lealdade firme - cinquenta, cem anos sem ganhar, o amor continua o mesmo -. A *criatividade social* também foi verificada de maneira clara, os adeptos se utilizavam de outros parâmetros de comparação - continuo a ser mais campeão do que os anos que perdi -, um outro aspecto da criatividade social que, desta vez não foi tão claramente exibido embora tenha acontecido, é a confiança nos melhores resultados do futuro, no qual alguns pareciam incrédulos. A *competição social* também foi

amplamente utilizada - assisto à programas para me rir dos adversários, sempre - e também apareceu vastamente nas reclamações de arbitragem, com a intenção de diminuir a conquista do rival.

Para além da pergunta supracitada, foi verificada uma outra resposta para outra pergunta feita no capítulo 4. Qual a relação entre a frequência das pessoas nas Casas/Núcleos e as redes sociais? Curiosamente, as pessoas que mais foram incisivas em dizer que acompanham o clube nas redes sociais, eram as pessoas que frequentaram a primeira ou uma das primeiras vezes, o contrário também foi verificado, quem afirmou que frequentava todos os dias, não acompanhava o clube pelas redes sociais. A afirmação não é de que as redes sociais interferem na frequência das Casas/Núcleos, nem mesmo que a substituem, mas de uma relação de públicos diferentes, ou até mesmo pelo mau uso das redes na divulgação, como foi apontado por um dos participantes de baixa frequência.

O que foi discutido no capítulo 1 e, também na discussão sobre as entrevistas em profundidade, as casas do Benfica e núcleos do Sporting tem um aspecto mais comercial e preparadas para chamado futebol moderno, a Casa do Porto está em sintonia com o futebol antigo. O fato de a Casa do Porto abrir apenas 15 minutos antes do jogo e fechar depois dele, faz com que os frequentadores sejam mais fiéis e se conheçam mais profundamente, fator também impulsionado pelo ambiente pequeno. No caso do Benfica e do Sporting, encontra-se uma estrutura mais comercial, onde as pessoas tendem a se conhecer menos, mas com serviços e instalações mais desenvolvidas. A hibridéz do Núcleo do Sporting também foi verificada, com participantes que frequentavam todos os dias e outros que buscavam apenas maior conforto, sem uma ligação emocional com o lugar.

Conclusão

O futebol é um fenômeno mundial capaz de despertar as emoções mais profundas em cada um de seus fãs, seja pelo seu caráter psicológico ou identitário. Televisões, rádios e jornais dedicam parte substancial dos seus espaços noticiosos ao futebol, havendo até publicações e canais temáticos exclusivamente dedicados a este esporte. Dentro do fenômeno global que é o futebol, existem milhões de particularidades que concorrem para lhe emprestar tal dimensão, e uma dessas particularidades é, sem dúvida, a relação dos clubes de futebol com os seus fãs. O objeto de estudo deste trabalho, não são os fãs, mas as organizações criadas no mundo inteiro para juntar esses fãs num ambiente clubístico: as Casas/Núcleos de clube.

Este trabalho teve objetivo de fazer um estudo do histórico do que levou à criação de tais instituições em Portugal e qual a sua importância para os fãs e para os clubes. Foram colocadas, por isso, as seguintes perguntas de investigação: Que estratégias usam os clubes para fidelizar os torcedores e aproximá-los mais do clube? As casas dos clubes constituem um lugar para a utilização das estratégias de manutenção de identidade? Em que medida cumprem a sua missão?

Para estudar o fenômeno, inicialmente foi necessário contextualizar o objeto de estudo e identificar algumas das variáveis a analisar no estudo empírico.

Com essa finalidade, a primeira parte do trabalho é uma revisão bibliográfica sobre o tema. No capítulo 1 - *O fenômeno do Futebol* - estuda-se a criação do esporte, advinda de uma relação com as caçadas, que fazem parte da natureza psicológica e física do ser humano. Em sua ascensão, o futebol toma o lugar de diversas instituições sociais consolidadas, torna-se o esporte favorito do mundo, sendo capaz de formar multidões de seguidores altamente sugestionáveis pois, naqueles instantes, apenas o futebol interessa. No capítulo 2 - *A indústria esportiva* - existe uma reflexão da aplicação das teorias de administração, marketing, comunicação estratégica e *branding* ao meio esportivo, aproveitando-se das situações de criação de multidões psicológicas para sugerir produtos e serviços em uma compra passional. Neste capítulo também é discutido o momento de transição e crise dos clubes esportivos, que antes eram movidos exclusivamente pela paixão, mas que sentem a necessidade de uma adaptação no viés comercial, redefinindo clubes como marcas, e torcedores como consumidores. No capítulo 3 - *Os três grandes* - é feito um enquadramento do objeto de estudo, materializado na descrição da história de cada clube, bem como as suas expansões de marca e o sistema de Casas/Núcleos. No capítulo 4 - *A transmissão de afetividade* - o lado do torcedor é mais aprofundado, analisando-se a forma como a teoria do Two Step flow os pode atingir e a maneira como os conteúdos propagáveis adquirem caráter adesivo, ainda que a informação não seja verídica. No Capítulo 5 - *Análise e discussão dos resultados* - são apresentadas e analisadas as entrevistas em profundidade com os gestores gerais das Casas/Núcleos, bem como os grupos focais realizados com os frequentadores destes estabelecimentos.

A análise dos materiais recolhidos permitiu-nos responder às questões de investigação de forma conclusiva, elas estão aglutinadas de forma que a resposta possa ser encadeada por grupos de perguntas:

- O clube tem uma estrutura de marca? Como os clubes resistiram a crise com os seus torcedores?

Os clubes têm uma estrutura de marca que ainda tem maiores espaços de adaptação e gestão. Contudo, foram as apostas na modernização da ótica da comunicação e do marketing, a partir de uma gestão eficiente de marca. Para além, a produção de novos programas de associados, que remontassem a época de pertença ao clube, o chamado “futebol antigo” sob um prisma moderno e rentável como os de sócio-torcedores, foram algumas das estratégias utilizadas para a resistência e adaptação à crise.

- Quais as estratégias para além do sócio-torcedor que os três maiores clubes portugueses utilizam para fidelizar seus clientes?

O investimento nas Casas/Núcleos para uma modernização e qualidade no serviço, certamente atrai mais clientes e os fideliza, a partir da abordagem moderna do futebol e de seus torcedores. Possibilitando o “espaço seguro” que o frequentador deste tipo de estabelecimento busca, mas tornando-o mais rentável a partir de padronizações visuais e oferta de produtos exclusivos. Na atual conjuntura, a fidelização dos torcedores/consumidores é mais efetiva na área da experiência como: visitas guiadas, participações nos momentos históricos, museus e outros serviços personalizados.

- Como os clubes fazem para se aproximar mais de seus torcedores? Qual o clube que melhor utiliza estas ferramentas estratégicas em Portugal?

Maior valorização de marca e desempenho esportivo resultam em mais investimentos, inclusive em uma maior aproximação e oferta de serviços, gerando mais envolvimento dos torcedores. Assim, pode-se concluir que atualmente o Sport Lisboa e Benfica se utiliza, de maneira mais contundente com o futebol moderno, as novas ferramentas estratégicas, assim como a representação do clube através das Casas/Núcleos que está mais desenvolvida de um ponto de vista mercadológico e de comunicação estando mais preparada para a conjuntura atual dos clubes de futebol.

- De fato, as casas dos clubes constituem um lugar para a utilização das estratégias de manutenção de identidade? Qual a relação entre a frequência das pessoas nas Casas/Núcleos e as redes sociais?

As três estratégias de manutenção de identidade são largamente reproduzidas nesses espaços, como referido na discussão dos resultados dos *Focus groups*, representando locais onde se prática destas estratégias é feita de maneira aberta e proposital. As redes sociais também representam espaços pertinentes para a reprodução destas estratégias, no entanto, ainda é preciso um estudo mais aprofundado no assunto para entender a real relação, se a falta de comparência é devido ao uso das redes sociais ou se formam públicos distintos. Independentemente da resposta, trata-se de um uso falho por parte dos Clubes e Casas/Núcleos dessas ferramentas de comunicação,

seja para a promoção do espaço como adequado para este uso, seja para angariação de um novo público que desconhece tais funcionalidades.

Pode-se notar que existem dois modelos de estruturas de Casas/Núcleos em Portugal: uma mais moderna, visando a sustentabilidade financeira e expansão comercial da marca, e outra mais assente no clubismo e paixão pelo esporte. Essas estruturas têm diferentes níveis de desenvolvimento, sendo condição para tal desenvolvimento a estabilidade e progressão financeira do clube. Essa estabilidade é conquistada pelo desempenho do clube nos gramados, contudo, entra-se num círculo vicioso: os clubes precisam de boas condições financeiras para conseguirem melhores jogadores e melhores resultados desportivos, mas precisam de bons jogadores e bons resultados desportivos para terem uma boa condição financeira. Essa tendência faz com que os clubes mais ricos tenham cada vez mais dinheiro e melhores desempenhos, funcionando de forma contrária aos clubes mais pobres. Isso gera polarização e manutenção do *status quo* no futebol, situação que entra em conflito com a aplicação das regras do *Fair Play* financeiro da UEFA.

A solução é procurar fontes de monetárias alternativas, sendo os clubes geridos como marcas. Numa situação em que os fãs passam a ser tratados como clientes, as Casas/Núcleos procuram criar ambientes de transição para reduzir a sensação de mercantilização do futebol. Há quem entenda isto como a morte do futebol (Morris 1981), e pode ter razão: talvez seja a morte do futebol antigo (Costa 1997), contudo, sendo este esporte um dos baluartes de representação da sociedade, não há nada mais natural e esperado do que ele também se modernizar e acompanhar essas transformações. Independentemente da opinião formada, a frase do grande comandante italiano Arrigo Sacchi parece atemporal: “O futebol é a coisa mais importante dentre as menos importantes”.

Sugestões para trabalhos futuros

O trabalho abre um leque de sugestões para futuras pesquisas que podem ser pertinentes. Como primeira sugestão, tem-se a atualização do valor de *brand equity* dos clubes de Portugal, visto que o estudo mais atualizado é de 2013 e remonta o período de 2005 a 2010, estando disponível atualmente apenas um estudo a nível europeu, onde o somente o Benfica (sendo o clube Português mais valioso) aparece na lista. Uma outra sugestão é a supracitada, a de avaliar com maior profundidade a relação entre as redes sociais e a frequência nas Casas/Núcleos dos clubes. Também seria interessante fazer um levantamento médio do consumo destes estabelecimentos, avaliando as diferenças entre os que estão já modernizados e os que estão ainda com estruturas antigas, também comparar essas mesmas situações entre os clubes, com a intenção de auferir mais precisamente a diferença numérica que a modernização pode causar e se os frequentadores dos clubes querem/consomem essas modernizações.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2011). *Brand relevance: making competitors irrelevant*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2012). Interviews. In *Qualitative Organizational Research: Core methods and current challenges*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of sport Management*, 22(2), 205-226.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the academy of Marketing Science*, 28, 128-137.
- Berthier, F., & Boulay, F. (2003). Lower myocardial infarction mortality in French men the day France won the 1998 World Cup of football. *Heart*, 89(5), 555-556.
- Brannan, M., & Oultram, T. (2012). Participant Observation. In *Qualitative Organizational Research: Core methods and current challenges*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26.
- Carroll, D., Ebrahim, S., Tilling, K., Macleod, J., & Smith, G. D. (2002). Admissions for myocardial infarction and World Cup football: database survey. *BMJ: British Medical Journal*, 1439-1442.
- Cayolla, R., & Loureiro, S. M. C. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12.

- Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity : a systems perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chernatony, L. (2007). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cialdini, R., Borden, R., Thorne, A., Walker, M., Freeman, S., & Sloan, L. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366-375.
- Coelho, J. N., & Tiesler, N. C. (2006). O paradoxo do jogo português: a omnipresença do futebol e a ausência de espectadores dos estádios. *Análise social*, 519-551.
- Costa, A. da S. (1997). *À volta do estádio: O desporto, o homem e a sociedade*. Porto: Campo das Lestras.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* (2nd ed). New York, NY: Routledge.
- Dias, F. (2008). *Manual técnico do formando: cultura da empresa*. Porto: Anje.
- Doyle, J. P., Lock, D., Funk, D. C., Filo, K., & McDonald, H. (2017). "I was there from the start": The identity-maintenance strategies used by fans to combat the threat of losing. *Sport Management Review*, 20(2), 184-197.
- Durkheim, É. (2004). *As regras do método sociológico*. Lisboa: Editorial Presença.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Elias, N., & Dunning, E. (1992). *A busca da excitação*. Lisboa: Difel.
- Escalada, M. S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info*, 34, 93-102.

- Fayol, H. (1968). *Administración industrial y general*. Cidade do México: Herrero Hermanos Sucs.
- Freud, S. (1996). Psicologia das massas e análise do eu. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 18.
- Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1), 25-46.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport management*, 16, 54-81.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics. *Journal of sport management*, 12, 1-19.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 3-35.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Hill, T. (2014). *A Photographic History of English Football*. Bath: Paragon.
- Jenkins, H. (1992). *Textual Poachers: Television Fans & Participatory Culture*. New York: Routledge.
- Jenkins, H. (2006). *Fans, Bloggers, and Gamers: Exploiting participatory Culture*. New York: New York University Press.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York: New York University Press.
- Jesus, J. G. (2013). Psicologia das massas: contexto e desafios brasileiros. *Revista Psicologia & Sociedade*, 25(3). Disponível em:
<http://www.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs2/index.php/seerpsicsoc/article/view/3649>

- Jones, M. V., Coffee, P., Sheffield, D., Yangüez, M., & Barker, J. B. (2012). Just a game? Changes in English and Spanish soccer fans' emotions in the 2010 World Cup. *Psychology of Sport and Exercise, 13*(2), 162-169.
- Kandola, B. (2012). Focus Groups. In *Qualitative Organizational Research: Core methods and current challenges*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, 57*.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Boston: Pearson.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: how brands transform management and lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management*. Boston: Pearson.
- Le Bon, G. (1980). *Psicologia das Multidões*. Lisboa: Roger Delraux.
- Leoncini, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol* (Tese de doutoramento). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Leoncini, M. P., & SILVA, M. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção, 12*(1), 11-23.
- Lucena, J. P. de, & Casaca, J. (2013). Branding no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 12*(3), 33-46.
- Marques, R. F. R., Gutierrez, G. L., & Almeida, M. A. B. (2008). O esporte contemporâneo e o modelo de concepção das formas de manifestação do esporte. *Conexões, 6*(2). Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8637803>

- Massarani, L., & Abrucio, M. (2004). *Bola no pé: A incrível história do Futebol*. São Paulo: Cortez.
- Maurício, C., & Jorge, R. (2004). *Futebol: técnica, tática e administração*. Rio de Janeiro: Shape.
- McDougall, W. (1927). *The group mind: A sketch of the principles of collective psychology, with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character*. Londres: Cambridge University Press.
- Mendes, A. (2000). *Futebol Clube do Porto: A história, os triunfos e as imagens de todos os tempos*. Lisboa: Diário de Notícias.
- Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2006). *Fundamentos de Comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Morris, D. (1981). *A tribo do futebol*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Nunes, A. B., & Valério, N. (1996). *Contribuição para a história do futebol em Portugal* (Tese de doutoramento). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Oliveira, E. S., & Ruão, T. (2013). Os quatro paradigmas da comunicação estratégica e o ensino em Portugal. In 8º CONGRESSO SOPCOM: *Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (p. 1012-1021). Lisboa: SOPCOM / ESCS.
- Perdigão, C. (2000). *Sport Lisboa e Benfica: A história, os trunfos e as imagens de todos os tempos*. Lisboa: Diário de Notícias.
- Pereira, L. de F. (2014). *O torcedor-consumidor: Identificação com os clubes e barreiras para a adoção do programa sócio torcedor* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO, Rio de Janeiro. Disponível em http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=23483@1
- Peruzzo, C. (2003). DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE À PESQUISA-AÇÃO EM COMUNICAÇÃO: pressupostos epistemológicos e metodológico. *INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.

- Pinto, R. (2000). *Sporting Clube de Portugal: A história, os triunfos e as imagens de todos os tempos*. Lisboa: Diário de Notícias.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. R. (2007). *The elusive fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*. New York: McGraw Hill Professional.
- Schaefer, R. T. (2013). *Sociology: a brief introduction*. New York: McGraw Hill Professional.
- Schwarz, E., & Hunter, J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Labcom.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: a strategic perspective*. New York: Routledge.
- Sousa, A. (2014). *As organizações desportivas: Uma investigação social e cultural aplicada às casas do Sport Lisboa e Benfica*. Lisboa: Quimera.
- Sousa, J. (1986). *Para o conhecimento do associativismo desportivo em Portugal : estudo sociológico das colectividades desportivas no quadro do desporto federado* (Tese de doutoramento). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Stewart, D., Shamdasani, P., & Rook, D. (2007). *Focus groups: Theory and practice* (Vol. 20). Londres: Sage Publications Ltd.
- Turner, B. A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management, 19*(2), 193-211.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice, 9*, 1-13.

- Wann, D. (1996). Seasonal changes in spectator's identification and involvement with and evaluations of college basketball and football teams. *The Psychological record*, 46, 201-215.
- Wann, D., & Branscombe, N. R. (1990). Die-Hard and Fair-Weather Fans: Effects of Identification on BIRGing and CORFing Tendencies. *Journal of Sport & Social Issues*, 14(2), 103-117.
- Witte, D. R., Bots, M. L., Hoes, A. W., & Grobbee, D. E. (2000). Cardiovascular mortality in Dutch men during 1996 European football championship: longitudinal population study. *Bmj*, 321(7276), 1552-1554.
- Wolf, M. (2009). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.

Webgrafia

- Abola. (2017). Acessado em: 16 de setembro de 2017, de <https://www.abola.pt/Nnh/Noticias/Ver/690318>
- Casas do Sport Lisboa e Benfica. (2017). Acessado em: 20 de março de 2017, de <http://casas.slbenfica.pt/>
- FC Porto - A História do Clube. (2013). Acessado em: 10 de fevereiro de 2017, de <http://www.triviafoot.com/bio/futebol-clube-do-porto>
- Fundação Benfica. (2017). Acessado em: 14 de março de 2017, de <http://fundacao.slbenfica.pt/>
- Fundação do SL Benfica. (2017). Acessado em: 6 de fevereiro de 2017, de <http://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/historia/fundacao.aspx>
- História do Benfica. (2017). Acessado em: 6 de fevereiro de 2017, de <http://www.cbenfica.com/historia.html>
- História do FC Porto. (2013). Acessado em: 10 de fevereiro de 2017, de <http://www.fcporto.pt/pt/clube/historia/Pages/historia.aspx>

Maisfutebol. (2015). Acessado em: 2 de fevereiro de 2017, de
<http://www.maisfutebol.iol.pt/transferencias/internacional/mercado-portugal-foi-o-sexto-pais-a-movimentar-mais-dinheiro>

Núcleos do Sporting. (2016). Acessado em: 27 de abril de 2017, de
http://www.forumscp.com/wiki/index.php?title=N%C3%BAcleos_do_Sporting

Núcleos, Filiais e Delegações. (2014, novembro 26). Acessado em: 27 de abril de 2017, de
<http://www.sporting.pt/pt/clube/universo-scp/nucleos-filiais-e-delegacoes>

Portal do Futebol Mundial. (2016). Acessado em: 14 de dezembro de 2016, de
<http://www.futebol365.pt/federacao/9/competicoes>

Resumo da História do Sporting. (2008). Acessado em: 20 de fevereiro de 2017, de
<http://www.dn.pt/dossiers/desporto/sporting/as-vitorias-historicas/interior/resumo-da-historia-do-sporting-1004281.html>

Site oficial do Sporting Clube de Portugal. (2015). Acessado em: 20 de fevereiro de 2017, de
<http://www.sporting.pt/pt/clube/historia/resumo>

Situação do futebol português. (2016). Acessado em: 15 de dezembro de 2016, de
<http://www.maisfutebol.iol.pt/bdo/profissional/situacao-do-futebol-portugues>

SL Benfica - A História do Clube. (2003). Acessado em: 6 de fevereiro de 2017, de
<http://www.triviafoot.com/bio/sport-lisboa-e-benfica>

Sporting CP - A História do Clube. (2013). Acessado em: 20 de fevereiro de 2017, de
<http://www.triviafoot.com/bio/sporting-clube-de-portugal>

Sports Fans: BIRGing & CORFing. (2014). Acessado em: 4 de maio de 2017, de
<https://www.units.miamioh.edu/psybersite/fans/bc.shtml>

UEFA - Fair Play financeiro. (2016). Acessado em: 16 de setembro de 2017, de
<http://pt.uefa.com/community/news/newsid=2065454.html>

Outras Referências

Lei de bases da atividade física e desporto, Pub. L. No. 5/2007 (2007).

FCP, F. C. do P. (2017). Relatório e contas - Futebol Clube do Porto. Futebol Clube do Porto.

SCP, S. C. de P. (2017). Relatório e Contas - Sporting Clube de Portugal. Sporting Clube de Portugal.

SLB, S. L. e B. (2016). Relatório e contas - Sport Lisboa e Benfica. Sport Lisboa e Benfica.

Anexos

A.1 Guião de entrevista utilizado com os gestores das Casas / Núcleos

- 1) Nome e cargo que ocupa no clube
- 2) Quais são os três principais objetivos da casa?
- 3) Como são transmitidas as diretrizes do clube às casas? Com que frequência e que canais de comunicação usam?
- 4) Como tem evoluído o número de casas? E de sócios das casas?
- 5) Quais são os três fatores que levam os sócios a frequentar as casas?
- 6) Que tipos de atividades mais contribuem para o desenvolvimento das casas do clube? (ex: venda de produtos do clube, venda de bilhetes, atividades desportivas, atividades culturais, ver jogos, etc)
- 7) Que papel podem ter as redes sociais na projeção da imagem do clube?

A.2 Entrevista com Jorge Jacinto (SLB)

Início

Nós somos o único clube do mundo que tem um sistema de bilheteira física, descentralizada do estádio. Não existe em qualquer clube de futebol, uma tecnologia que permite que um sócio que esteja fora do perímetro do estádio e até bastante longe (e compre um ingresso como o do estádio). Nós temos oitenta máquinas dessas espalhadas por todo o país, inclusive nas ilhas, nos Açores, onde todos os dias são impressos bilhetes, ou seja, os adeptos têm disponível o sistema online, através da plataforma digital, mas o conforto de chegar à uma bilheteira, ou à uma casa do Benfica e comprar o seu bilhete de jogo igual ao papel do que compra aqui no estádio, é tal e qual comprar um bilhete para o museu, para um concerto ou para um cinema, até porque nós podemos escolher nosso lugar, portanto é isso que acontece. A pessoa traz o seu bilhete no bolso que dá acesso direto à entrada no estádio da Luz. O bilhete é exatamente aquele que é impresso no estádio. Conseguimos com isso tudo, há três anos para cá, fomos o único clube no mundo que conta com isso, que é, possibilitar que os comboios da CP estejam em funcionamento em exclusivo para os jogos do estádio. O que permitiu nestes últimos 3 anos, trazer mais de 50 mil pessoas ao estádio da Luz através do comboio do Benfica, que funciona em todas as linhas do país, linha do norte, linha da beira baixa e linha da beira alta

Apenas para esclarecer esse comboio, quando é fechado para o Benfica, fica exclusivamente para Benfiquistas ou ainda funciona para passageiros?

Passageiros regulares podem comprar, isso faz com que uma pessoa que venha com a família a possa trazer toda e, se houver algum elemento da família que por alguma razão não gosta de futebol, mas aproveita a viagem para ir à Lisboa, para visitar outro evento qualquer, isso não tem nenhum problema. Nós queremos é que as famílias se unam, visto que o fim de semana é um fim de semana em família e a família tem que estar unida neste momento, não queremos cortar nada. Mas isto é muito raro, difícil de acontecer, porque quando a família vem, vem toda ao jogo de futebol. Um evento de família

Qual é o seu nome e o cargo oficial que ocupa no clube?

Jorge Jacinto, diretor de departamento das casas do Benfica. Sou o responsável por todas as casas do Benfica do mundo

Quais são os três principais objetivos da casa?

As casas do Benfica existem desde que existem o Benfica, na altura a primeira estrutura que foi criada foram as delegações do Benfica, porque em 1912 já se sentia a necessidade, fora do estádio da Luz, de criar estruturas que pudessem albergar as pessoas que saíam de Lisboa. Haviam jogadores do Benfica que, na altura, já por questão de idade não podiam jogar, mas que depois, por questões profissionais tinham que se deslocar de Lisboa. Isto aconteceu com pessoas que trabalhavam nos correios, foram para Portalegre e ali nasceu a primeira delegação. A partir daí,

com a volta à Portugal, o Benfica atinge uma notoriedade muito grande, os atletas do clube foram os primeiros a sentirem essa coisa do Benfica. A medida que mesmo os jornais ficavam pasmados, como era possível que atletas que chegavam, na volta à Portugal de bicicleta e não ficavam em primeiro lugar, eram mais aplaudidos, começaram a perceber então que era este fenómeno do Benfica. E como o Benfica já começou a ter ao longo de todo o país, Filiais, Delegações e Casas do Benfica, se começou cedo a perceber que o Benfica já havia saído de Lisboa. Por essa notoriedade que o Benfica teve espalhado nas décadas de 10 e de 20, com a volta a Portugal, a perceber que os atletas do Benfica eram sempre mais acarinhados.

As casas do Benfica é um pouco disso, são a necessidade que os adeptos têm, de terem no seu local uma representação do clube que amam, para que possam estar nessa mesma cidade a sentir o clube que está fisicamente sediado em Lisboa. E quando estamos a falar nas suas terras, estamos a falar não só de Portugal, estamos a falar da Suíça, Austrália, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra. Portanto, onde há portugueses, há sempre uma casa do Benfica. Nesta última fase da década de 90 há uma grande criação de casas do Benfica, mas já neste século o que se decidiu foi que as Casas têm que acompanhar as necessidades do novo tempo, visto que o mundo mudou muito. E aquilo que era o objetivo inicial de uma casa do Benfica, de albergar benfiquistas, para conviver, para estarem, para sentirem o clube, já deixou de ir de encontro a aquilo que eram as necessidades das pessoas. As pessoas o que querem agora, além de um espaço para conviverem e estarem, elas precisam de algo mais. Esse algo mais é o que estamos trabalhando para criar, também somos o único clube do mundo que tem feito, dotar as casas do Benfica de todas as ferramentas possíveis e imagináveis para que o estádio da Luz esteja decentralizado lá. A única coisa que não vamos colocar nas Casas do Benfica é o relvado do estádio da Luz para a realização do jogos, de resto tudo será colocado lá: escolas das modalidades do Benfica, escolas de futebol do Benfica, todos os serviços que o Benfica tem em termos de associados, comprar RedPasses, comprar bilhetes, pagar as cotas, comprar o jornal.

Depois, uma loja que faça com que a distribuição dos produtos do Benfica seja real, por exemplo, para não acontecer o caso de alguém que viva em Vila Real de Santo António não tenha acesso ao cachecol, que o sócio ou adepto que vive aqui em Lisboa tem, porque está do outro lado da rua do estádio. E as Casas do Benfica tem feito isso muito bem, encurtar as distâncias para o estádio, que é o objetivo principal, e os números são muito claros, são números muito interessantes do ponto de vista em que todos os anos as Casas do Benfica crescem de 100 a 200% em termos de distribuição, e estamos a falar de um momento em que o nosso panorama económico não é dos mais favoráveis. E em termos de serviços de café e restauração que é o que 95% das Casas do Benfica têm, como um dos principais agentes incentivadores para as pessoas entrarem, tem vindo a melhorar muito. Também estamos a implementar um pacote fechado de menus e produtos próprios, onde se incluem o pão vermelho, os pasteis de nata vermelhos, bolas de Berlim vermelhas, também um conceito de bifes, hambúrgueres, tostas, pregos e sandes onde nós (o clube) damos formação. Numa parceria com os cozinheiros que tem formação, aliás a Casa do Benfica da Covilhã foi a primeira Casa em todo o mundo que teve esse processo completamente institucionalizado e está a

ser um sucesso. O número de pessoas que frequenta a casa da Covilhã é bastante elevado, o número de sócios que possuem é muito grande, o número de sócios do clube que a frequentam também é bastante elevado dado a distância ao estádio. E porque nós sabemos disso e dizemos isso com tanta certeza, porque o sistema que a Casa do Benfica tem como charneira, está ligado ao estádio, portanto nós, de 5 em 5 segundos sabemos de tudo que está a passar na Casa do Benfica da Covilhã em termos de faturação, serviços, produtos, cadastramento de sócios, e podemos assim estar mais perto de todos. Ou seja, a Casa do Benfica na Covilhã está neste momento ligada em rede ao estádio da Luz e vir comprar ou estar no estádio da Luz para adquirir o que quer que seja é exatamente o mesmo que estar lá na Casa do Benfica da Covilhã. Com uma vantagem ainda, a Casa do Benfica da Covilhã terá menos filas, menos espera do que o estádio da Luz.

Portanto, estar numa Casa do Benfica ou estar no estádio da Luz daqui a muito pouco tempo será igual. Apostamos nessas máquinas, neste momento estamos preparando mais 3 máquinas, que seguirão para os Estados Unidos e para o Canadá, mais 3 Casas do Benfica, que vão estar ligadas de tal maneira que estar uma pessoa, por exemplo, em viagem para Toronto e por algum motivo esqueceu-se de renovar o RedPass e lembrou-se no avião, pode chegar a casa do Benfica e renovar o RedPass como se estivesse aqui no estádio da Luz. E mais ainda, suponha que eu vá viver para Toronto, meu filho pode ir para as escolas e tornar-se um atleta do Benfica porque os treinadores já estão em Toronto para dar formação ao meu filho e, se realmente for bom, podem voltar e ser integrado para ser o próximo jogador do Sport Lisboa e Benfica. Estamos fazendo isto também com as modalidades, principalmente no Futsal, no Basquetebol e no Voleibol que já temos isto a acontecer. Quando de outras modalidades como o atletismo, temos campeões nacionais, europeus e do mundo que começaram sua vida nas casas do Benfica, como deram nas vistas, foram captados para os clubes principais e a partir daí fizeram seu novo percurso.

Você citou que o volume de negócios das Casas têm crescido de 100 a 200%, mas e quanto ao número absoluto de Casas, vocês tem aberto novas casas? E os sócios dessas casas têm crescido?

Estamos em número muito alto. O Benfica tem mais de 300 mil associados. Temos uma ferramenta de gestão uniformizada, antes cada casa do Benfica que captava um adepto para ser sócio da sua casa, porque ser sócio da casa é também um termo que utilizamos aqui, para que aqueles adeptos do Benfica que não podem por razões várias ser sócios do Benfica poderão ser sócios da Casa do Benfica, também por muitos sócios do Benfica serem habitantes dessas terras, associam-se também às Casas do Benfica porque o valor das cotas são muito reduzidas, normalmente rondam a 1 euros por mês, portanto é uma ajuda que a Casa do Benfica tem.

Ao uma pessoa se tornar sócia da Casa do Benfica, isto traz benefícios diretos ao clube?

Não, o Sport Lisboa e Benfica não tem qualquer benefício financeiro de qualquer Casa do Benfica, não exigimos qualquer contrapartida, aliás, o que estamos a fazer é justamente o contrário, estamos a fazer investimento em conhecimento e máquinas para as Casas do Benfica, portanto, nós não temos qualquer usufruto financeiro. Apenas as vendas que são feitas lá, de

bilheteira, que são receitas do Benfica, mas mesmo assim o Benfica paga um valor, apesar de ser um valor baixo, mas importante para a manutenção e sobrevivência da Casa do Benfica.

Temos parcerias muito importantes com a Sagres, com a Delta, com o Pshop, com CTT, com a CP, que fazem com que as Casas do Benfica tenham um usufruto financeiro muito grande, mas também estas marcas já perceberam que as Casas do Benfica representam muito. Vou lhe dar um exemplo, em 2008, quando este projeto foi iniciado, as Casas do Benfica tinham a média diária de venda de um café por dia, o que é um valor péssimo. E, neste momento já ultrapassamos a média de 300 cafés por dia, portanto, subimos de tal forma que 1 café por dia em média em 260 casas, são agora 300 cafés por dia em 80 casas. Estamos passando por um crescimento tamanho que faz com que as Casas do Benfica possam ser encaradas pelas marcas como uma a rede de Franquias, ou a marca que mais cresceu nos últimos anos. Por isso temos cada vez mais parceiros nacionais a quererem estar ao lado das Casas do Benfica.

E em números absolutos de Casas do Benfica, teve algum crescimento nos últimos anos?

Estamos a ser muito criteriosos em termos de abertura de Casas do Benfica. Essa abertura é feita sempre assente numa dinâmica em que sejam totalmente sustentáveis e rentáveis. É normal que nesta última fase, nos últimos dois anos, o número de casas a abrir foi muito menor que o normal por conta de nós só aprovarmos novas casas com processos altamente sustentáveis e rentáveis.

Também tem a questão da padronização, vê-se o exemplo da Covilhã, aquilo é altamente sustentável, altamente rentável para que as pessoas possam lá estar. Porque quanto mais rentável, mais qualidade tem, e isso pode-se notar pelo número de pessoas que frequentam a Casa todos os dias que é, em comparação com a casa que havia antes no largo de Santa Maria cá em cima, não tem nada a ver. Portanto lá em cima era uma realidade e junto da universidade é outra. A Universidade da Beira Interior precisava de um espaço de qualidade como aquele, junto aos seus dois polos principais, e os estudantes que chegaram essa semana já estão a aderir e vamos ver para a semana como serão os números e o que vai resultar, se as pessoas vão ou não aderir à casa do Benfica. Mas pelo que me parece, e pelo que está sendo feito lá, se nada for modificado, vai ser muito positivo o trabalho que a Casa do Benfica está a fazer.

Você me mostrou um livro, também falou da padronização de variados serviços para as Casas, eu gostaria de saber como são transmitidas as diretrizes do clube para as Casas, com que frequência isso ocorre e quais são os canais de comunicação que vocês costumam utilizar?

Nós estamos a utilizar uma ferramenta que ainda está em processo de criação, antes utilizava-se muito o Facebook, o e-mail e o SMS, nós temos uma base de dados dos gestores das Casas do Benfica que, antes de algo acontecer são avisados por estes meios. Depois são totalmente informados em formatos próprios de e-mail com informações propriamente detalhadas. Nós agora estamos a criar uma plataforma digital, que tem a ver com as novas ferramentas que foram criadas

com o PortalOffice, que é uma ferramenta de e-mail e de informação em que nós partilhamos, não só vídeo-tutoriais, mas informações centralizadas e as pessoas que estão nas Casas do Benfica acedem à essa plataforma e tem lá tudo. Inclusive podem nos contactar através de videoconferência, nós conseguimos nos comunicar em tempo real dessa forma e depois há um contato um diário com as Casas do Benfica, somos 4 pessoas, portanto é um grupo pequeno para 300 casas, mas diariamente falamos com elas.

Temos outro sistema interessante que consiste em que esta informação seja colocada em formato de cliente e através de uma rede de televisões que temos criado, inclusive a Covilhã já conta com isso, em que as televisões são divididas em vários espaços e quando começa a venda de um bilhete de jogo, a televisão começa a anunciar que os bilhetes já estão à venda, quando novos produtos de Merchandising entram venda também são anunciados neste espaço e depois ela vira uma televisão normal. Quando o jogo está para começar, o acesso a esta informação desaparece e a televisão fica normal para a transmissão do jogo e, ao final do jogo ela volta a apresentar as informações. É uma televisão corporativa que já está instalada em 7 casas do Benfica. E agora vamos colocar, estamos só a espera da autorização, vamos colocar uma webcam para nós divulgarmos o dia-a-dia das Casas do Benfica. Assim as casas serão equipadas com uma câmara e depois a BTV, o Facebook e os Twitters do Benfica terão acesso ao sinal *live* das Casas do Benfica. Imagine se o Benfica é campeão, no último minuto de jogo, teremos todas as imagens de todas as Casas do Benfica do mundo e do interior, teremos imagens das pessoas comemorando o último minuto e o Pentacampeonato.

Deu para perceber que há um plano de execução bastante grande

Isto é só uma fase, nós temos preparados uma segunda fase que é a Casa do Benfica ir pronta. Podemos ver o McDonalds ou Burger King que tem um modelo de arquitetura interior e exterior pré definido. Nós estamos numa fase em que estamos a criar esse modelo, através de estruturas amovíveis, que em menos de uma semana é montada a Casa do Benfica num local, que passa a ser a Casa do Benfica. Agora queremos é agarrar nisto com equipamento desportivo, ou seja, a Casa do Benfica vai montada, pronta, chega e integra o terreno que estiver preparado para este fim. E queremos que a Casa do Benfica não tenha só o que eu já falei mas também a Clínica do Benfica, para que através dos seus diagnósticos e análises clínicas, de fisioterapias, de ressonâncias magnéticas, possa fornecer serviços fora do Estádio da Luz e que possa se espalhar um pouco por Portugal, para que as pessoas não tenham que vir ao Estádio da Luz para tratar de um problema que pode ser antes visto ou tratado. Assim, o primeiro meio diagnóstico é feito fora do estádio e depois, pode se necessário, tratar mais a fundo no estádio os problemas que possam surgir.

Não só nas análises clínicas mas outras coisas que as Casas do Benfica também têm vindo a apostar que é os centros de explicações para que as crianças possam ter ali apoios de ATLS, apoio e explicações de Matemática, Inglês, Francês, Física, Química, ou seja, a Casa do Benfica pode ser o apoio para as famílias para quando as crianças saírem da escola, ingressem na Casa do Benfica,

façam seus deveres de casa, sejam apoiados em termos de centros de estudos. Depois, pratiquem uma atividade desportiva na Casa do Benfica, seja ela o Hip Hop, Futsal, Basquete ou Yoga. À noite, quando as crianças regressam às suas casas, possam também um dos pais voltar à Casa do Benfica e praticar uma atividade desportiva, seja ela o Cycling Indoor, ou o Judo, danças contemporâneas, danças latinas. Há muitas casas que já tem estes ginásios, agora queremos é juntar tudo que foi feito para uma ou muitas Casas, criar este modelo e depois cada Casa do Benfica ir adotando este modelo para que rapidamente o país seja dotado de uma estrutura com qualidade de serviço, de restauração e snack bar, mas de desporto, de cultura, de associativismo, de convívio, de saúde, de apoio à parte estudantil das crianças, e isto seja um centro tal que as pessoas reconheçam a Casa do Benfica como muito mais que o futebol do Estádio da Luz ao domingo, da sua equipa principal, mas que depois possam ter nestes espaços capacidades para que as suas crianças, os seus idosos e os próprios agregados familiares utilizem a Casa do Benfica para as mais variadíssimas coisas.

Me diga três fatores que levam os sócios a frequentar as casas? Porque as Casas do Benfica e não um café qualquer?

Isso é o que nós queremos, essa é a grande pergunta que nós temos feito. Porque as pessoas não têm ido as Casas do Benfica e vão a um café ao lado. Só há uma resposta a isso, a procura em que nós tivemos em criar qualidade em serviços faz com que as pessoas queiram regressar às Casas do Benfica, a Covilhã é a prova disto mesmo, ninguém ou poucas pessoas iriam à Casa do Benfica da Covilhã antes e é algo que está a acontecer agora, ela está todos os dias com uma frequência muito alta. Coisa que o núcleo do Sporting da Covilhã não tem, que a Casa do Porto também não.

Não somente a qualidade de serviço, mas a paixão que as pessoas têm também pelo símbolo, mas algo que temos visto é que a Casa do Benfica está a ser procurada por muitas pessoas que não tem clube, mas também pessoas de outros clubes que reconhecem que ali a qualidade é garantida. O serviço prestado é muito diferenciado e as pessoas querem ir a Casa do Benfica por causa disso, portanto, o que estamos a ver é muita gente de outros clubes a procurar a Casa do Benfica para praticar desporto, para levarem as suas crianças a terem uma atividade seja ela cultural, social ou desportiva. As pessoas só frequentam os sítios se eles tiverem qualidade, se a Casa do Benfica tem qualidade as pessoas vão, se não apresentar qualidade, as pessoas não vão. Seja isto para a Casa do Benfica, seja isto para o Café Central, seja isto para o núcleo do Sporting ou para a Casa do Porto. Agora nós na Covilhã, que estamos a falar, para ficar mais fácil de você perceber, demos um salto muito grande e agora para sermos ultrapassados, pelo núcleo do Sporting ou a Casa do Porto, eles têm que dar um salto muito, muito grande. Dificilmente nos acompanharão, até porque o Sporting Clube e o Porto Clube não têm essas ferramentas, não têm este envolvimento nem tem esta estrutura que nós já temos e este projeto está delineado para que as suas estruturas locais, os núcleos e as casas não tenham essa capacidade de resposta. Nós neste momento, estamos 10 ou 20 anos à frente dos outros.

A outra pergunta o senhor acabou por me responder, então qual é o papel que você acha que as redes sociais têm na projeção da imagem do clube?

É muito importante, aliás, não existe nenhuma marca, neste momento, que ouse estar fora das redes sociais. Os clubes de futebol, que são marcas, e o Benfica é mais que um clube de futebol, atinge aqui patamares muito elevados de procura, por exemplo, através da fundação do Benfica, e ela quando apresenta um projeto novo, mostrando um vídeo nas redes sociais do Benfica, as procuras, as pesquisas, as interações, as partilhas que são feitas com o Facebook por exemplo, são absolutamente astronómicas. O fato, por exemplo, da Madonna aparecer com uma camisola do Benfica e o Benfica partilhar este mesmo processo, isto representa mais uns milhões por todo mundo. O Benfica aqui é uma marca que está forte nas redes sociais, é uma marca muito reconhecida que as pessoas querem e gostam, e as Casas do Benfica têm vindo a aproveitar - e muito bem - mas quando o que é partilhado lá, o que é publicado ou feito de interação tem qualidade, mais uma vez, as pessoas procuram estar associadas à essa publicação, twit ou partilha. Se a Casa do Benfica não tiver nenhuma atividade, nada para partilhar, está lá parada. Portanto, quanto mais a Casa do Benfica tiver para partilhar, mas esta partilha ser de qualidade, e for de fato com sentido, ganhamos todos. Obviamente as Casas do Benfica ao partilharem algo de qualidade, ou partilharem algo com um espírito de que, de fato as coisas tenham mesmo utilidade e qualidade faz com que a marca Benfica, nós aqui do Estádio da Luz, também ganhamos benefícios próprios porque a marca saí, se projeta.

A.3 Entrevista com Alípio Fernandes (FCP)

1) Nome e cargo que ocupa no clube

- Alípio Fernandes - Director

2) Quais são os três principais objetivos da casa?

- Aglutinação dos interesses da comunidade portista e interação permanente junto da comunidade local, participando e colaborando na vida comum e no engrandecimento da Terra e do FC Porto.

3) Como são transmitidas as diretrizes do clube às casas? Com que frequência e que canais de comunicação usam?

- As casas do FC Porto são jurídica e administrativamente autónomas e regem-se por órgãos próprios: Assembleia Geral, Direcção, Conselho Fiscal, cabendo à Casa Mãe (FCP) a concessão ou a retirada da marca.

4) Como tem evoluído o número de casas? E de sócios das casas?

- Positivamente, acompanhando proporcionalmente o crescimento do Clube e a sua cada vez maior implantação em Portugal e no Mundo.

5) Quais são os três fatores que levam os sócios a frequentar as casas

- Razões associativistas, desportivas e sócio-culturais.

6) Que tipos de atividades mais contribuem para o desenvolvimento das casas do clube? (ex: venda de produtos do clube, venda de bilhetes, atividades desportivas, atividades culturais, ver jogos, etc)

- O desenvolvimento das Casas assenta sobretudo na dinâmica que os seus dirigentes e sócios lhe imprimem.

7) Que papel podem ter as redes sociais na projeção da imagem do clube?

- As redes sociais, para o bem e o mal, são transversais à vida de todos nós. No FC Porto também!

A.4 Entrevista com Fernando José (FCP)

Início

O nome do gestor geral das casas do Porto é Alípio Jorge, não sei se já ouviu falar nele. É uma pessoa muito conhecida porque ele é que organizou os torneios mundiais de bilhar cá em Portugal. Era um bom jogador de bilhar, bicampeão nacional, foi campeão pelo Porto e ele é quem faz a ligação entre as casas e o clube.

Então qual a função de vocês aqui na Casa do Dragão da Covilhã?

Eu sou o presidente da Casa

Nas suas palavras, quais você diria que são os objetivos da Casa do Dragão?

Nosso principal objetivo é permitir que os nossos sócios, nossos sócios primeiro, mas também os simpatizantes do Futebol Clube do Porto, para que tenham um espaço onde possam estar, sem ser no estádio, mas que possam assistir aos jogos. Pelo menos quando o Porto joga, temos aqui um espaço que é para receber os fãs do Porto, portanto esse será nosso primeiro objetivo.

Em segundo lugar isto também serve, de certa forma para representar o Futebol Clube do Porto no interior. É que de Viseu até o Algarve não há nenhuma casa do Porto. Talvez em Beja, em Beja há uma, mas aqui da Beira somos nós só. Só nós é que temos uma casa aqui. Portanto divulgamos o Futebol Clube do Porto na região. E o terceiro é o de fazer uma ligação, nós organizamos excursões, nós levamos pessoas que nunca foram ao estádio. Agora não utilizamos mais tanto os autocarros, porque as pessoas preferem ir em seus carros, mas houve uma altura em que fazíamos excursões. É a paixão clubística que estamos a representar.

Como é que clube do Porto conversa com vocês? Que canais que utilizam e com que frequência isso ocorre?

Eu tenho o telefone, quer dizer, se eu quiser ligar ao Alípio Jorge agora, eu ligo. Mas costumo falar semanalmente, a pedir-lhe bilhetes, eles (os frequentadores) contactam-me e depois eu os contacto a eles (Futebol Clube do Porto). Numa primeira fase através de telefone, depois por e-mail. Eles informam os preços dos Bilhetes, de acordo com a disponibilidade e com o dia, e eu, por e-mail, peço os bilhetes, que é para não haver problema, fica por escrito e há uma prova.

Como é que tem evoluído o número de Casas do Porto?

Cresceu muito, aqui nos últimos anos. Nós fazemos este ano 20 anos, e somos a casa 49, portanto, nestes 20 anos isto mais do que triplicou. O Porto deve ter mais de 200 casas neste momento, muitas delas no estrangeiro, há casas muito fortes mesmo na Suíça, no Canadá, nos Estados Unidos, em Londres, em Angola, em Moçambique.

As pessoas podem se associar à Casa em lugar do Porto?

Podem se associar à casa e tem uma grande parte das regalias que teriam se estivesse associado ao Futebol Clube do Porto, questão dos bilhetes etc

E o número de sócios, tem aumentado ou diminuído?

Se manteve mais ou menos estável, entram alguns, depois desistem outros, entram outros, outros vão morrendo e tal, nós temos mais de 327 sócios, mas alguns não pagam, você sabe como é a questão das associações

Na sua opinião, quais são os três fatores que levariam as pessoas à frequentarem a casa do Porto?

Um eu já lhe disse qual é, os Portistas podem vir cá e estarem sossegados, podem gritar a vontade que ninguém os incomoda. Nós recebemos todas as pessoas gratuitamente. Mas acho que o principal motivo é sentirem que estão em casa. Nossos preços também, para já, isto não tem fins lucrativos, nós não temos fins lucrativos. A gente vende as coisas aqui ao preço que elas são basicamente, é apenas para não perder dinheiro, mais nada.

Você disse que faziam excursões

Agora já não fazemos mais excursões, o que fazemos é deslocações. A diferença é que as excursões vão com a camioneta, agora vai tudo em carros.

E que outras atividades você acha que pode contribuir para desenvolver mais esta casa?

Nós já temos atividades, temos um torneio anual de Damas a nível regional. Temos um torneio de Futsal a nível da Covilhã, são as casas do Benfica, do Porto, do Sporting e Boavista que competem. Fazemos também uns torneios de Sueca e Damas intersócios, também fazemos convívios, levamos umas febras e tal, passamos um convívio de uma tarde. Passeios à serra e outras coisas

E sobre as redes sociais, a Casa do Porto tem uma rede social? E como vocês acham que isso pode contribuir para a projeção do clube?

Sim, nós temos. Acho que pode contribuir muito, aquilo tem duas vantagens, uma (é o desenvolvimento) do Porto em si, outra (é o desenvolvimento) da Casa. Há muita gente que nos conhece pelas redes sociais, não são sócios da nossa Casa, mas interagem normalmente conosco através do Facebook. Temos uma página onde vamos colocando os eventos que vamos fazendo, quando fomos ao estádio, pusemos lá as imagens das pessoas que foram e do convívio, porque não organizamos apenas a ida ao jogo de futebol. Começa sempre com um convívio, depois vamos ao jogo e continua o convívio.

A.5 Entrevista com Tiago Sanches da Gama (SCP)

Início

Antigamente, tínhamos as delegações e filiais. As delegações eram uma tentativa de representação do clube fora de Lisboa, algo mui parecido com o que temos hoje em relação aos núcleos. Por este motivo, esse tipo de representação está acabando, a nossa tentativa é de transformar essas delegações em núcleos. No entanto gostaríamos de manter este modelo para levar ao estrangeiro. As filiais tratam-se de clubes que levavam o nome e brasão do Sporting, como o caso do Sporting da Covilhã, mas estes acabaram por romper a ligação conosco, acho que não temos mais ligações com nenhuma filial. Afinal temos alguma na África.

Os núcleos do Sporting Clube de Portugal, no entanto, devem ser uma extensão do clube, de maneira que o sócio que os frequentam devem poder fazer tudo que faz aqui no estádio do José de Alvalade, nas suas respectivas cidades, dentro dos núcleos. É por este motivo que agora há um movimento de modernização e padronização dos núcleos, isso vem desde a nomenclatura, que no momento não há padronização e queremos que todos eles sejam “Núcleo do Sporting Clube de Portugal de: Cidade”

Qual é o seu nome e o cargo oficial que ocupa no clube?

Tiago Sanches da Gama, gestor dos núcleos do Sporting.

Como são transmitidas as diretrizes do clube para os Núcleos? Com que frequência e quais canais?

A comunicação base é sempre feita através de e-mail, embora já se tenha um planeamento preparado para modernizar este sistema. Trata-se de uma plataforma digital integrada, onde apenas os gerentes do núcleo teriam acesso, a partir desse acesso, estariam disponíveis vendas de bilhetes, de acessórios de merchandising, programação e execução de excursões para os jogos etc. Os gestores do núcleo também teriam acesso à gestão geral para se tirar dúvidas e proporem novas soluções

Como tem evoluído o número de núcleos? E dos sócios dos núcleos?

O número de núcleos do Sporting tem se mantido estáveis, há uma movimentação interna para que os sócios do núcleo lentamente se transformem em sócios do clube. A estabilidade na criação de novos núcleos acontece devido ao fato de que os núcleos antigos estão passando e devem passar por uma reformulação visual e de serviço, de maneira a estarem mais sintonizados com os ideais do clube.

Me diga três fatores que levam os sócios a frequentar as casas?

A bola entrar! Temos notado que os resultados da equipa é que são os fatores determinantes para a maior frequência nos núcleos. Não importa se estes estão bonitos, o que atrai as pessoas aos

núcleos é mesmo o desempenho do Sporting, o que também interfere no número de sócios do clube e dos núcleos.

Que tipos de atividades mais contribuem para o desenvolvimento das casas do clube? (ex: venda de produtos do clube, venda de bilhetes, atividades desportivas, atividades culturais, ver jogos, etc)

Queremos que os núcleos sirvam de utilidade pública, desenvolvendo modalidades próprias. O clube tem a missão de contribuir para este desenvolvimento distribuindo equipamento antigo para os núcleos. Por sua vez, os núcleos apoiam as suas modalidades, de maneira que são oferecidos almoços e outros auxílios aos atletas dos núcleos. Mas o que tem dado resultado no que toca ao levantamento de fundos e de trazer mais gente para os núcleos são os tradicionais jantares de aniversário do Núcleo, que é um jantar de confraternização. Esperamos também em breve lançar o comboio do Sporting, de maneira que os adeptos possam viajar e assistir ao Sporting sem haver problemas com o horário ou com a maneira que voltarão para a casa e, por último, estamos implementando um projeto para a compra de bebidas e outros consumíveis para os núcleos de maneira centralizada, ou seja, o clube Sporting comprava, devido ao número elevado de produtos, certamente com um desconto superior e então fazia a distribuição para os núcleos, de maneira que tanto o Clube quanto os Núcleos se beneficiariam com os descontos oferecidos por quantidade.

Que papel podem ter as redes sociais na projeção da imagem do clube?

As redes sociais são ferramentas muito utilizadas pelos núcleos especialmente, de maneira que entendem que desta forma poderão atrair o público mais jovem que certamente acompanha as atividades do clube e do núcleo pelas redes sociais.

A.6 Guião de entrevistas de *Focus Groups*

Questionários direcionados frequentadores das casas (direcionamento dos focus-group)

- 1) Porque é Benfiquista? Sportinguista? Portista?
- 2) Se o Sporting da Covilhã jogar com o (Benfica/Sporting/Porto), que equipa apoia?
- 3) Porque frequenta a casa do seu clube?
- 4) Ao frequentar a casa sente-se mais próximo do clube?
- 5) Segue o clube nas redes sociais? Conhece blogues de torcedores famosos? Vê programas televisivos que debatem futebol? Porquê?
- 6) O seu clube foi (ou não foi) mais uma vez campeão: diga três razões para isso ter acontecido?
- 7) Imagine que eu adivinho o futuro e **garanto-lhe com 100% de certeza** que o seu clube vai ser campeão em 2017/18. Que sentimentos desperta em si esta informação?
- 8) O que poderia ser feito para melhorar a casa?

A.7 Benfica - *Focus Group*

Quero que vocês contem o porque de vocês serem Benfiquistas, o que aconteceu para torcerem para este clube?

B6: Isso nem é pergunta que se faça

B4: É uma pergunta que não tem resposta

B7: É porque é o melhor clube do mundo

B2: As pessoas que aqui estão são todos chefes de família, você acha que se não fossem do Benfica seriam chefes de família? Não eram!

B4: Porque isso já nasce com as pessoas, você já ouviu dizer que troca-se tudo, troca-se de mulher, troca-se de casa, troca-se de emprego. Só a duas coisas que não se trocam: a escova dos dentes e o clube do coração. Mas de resto tudo se troca. A pessoa nasce Benfiquista e já não há hipótese

B1: Também se diz que o ser Benfiquista não se explica

B6: A mim é a única coisa que gosto, que não sei explicar o porquê. A primeira vez que cheguei em casa e disse Benfica, já não disse mais outra vez.

B2: No meu caso, sou Benfiquista pelo seguinte: quando nasci, já nasci muito inteligente. Então uma das coisas que já fiz desde pequeno, foi chatear o meu pai que era do Sporting, então eu fui do Benfica

B1: Eu já, como não quis contradizer o meu pai, já virei Benfiquista logo

B2: Tem que perguntar é o porque não somos do Sporting, isso é que dá conversa. Porque não sou do Sporting do Porto, isso é que é ainda pior. Pois ser do Benfica é natural, quer dizer, isso é quase tudo Benfica. Se um dia houver alguma coisa contra o Benfica, se o Benfica fizer um gol, isso dá mais resultado que o 25 de abril. Isto é tudo do Benfica, o país é todo do Benfica

B7: Na África também, na África também é tudo Benfica

B5: E é verdade!

Vocês são todos aqui da Covilhã? E vocês torcem para o Sporting da Covilhã ou não?

B1: O Sporting da Covilhã é diferente, é o clube da terra. Eu posso dizer que sou o diretor da casa do Benfica e ser diretor do Sporting da Covilhã.

B2: Ele entrou lá (Sporting da Covilhã) com um objetivo: é de conseguir mudar os equipamentos. É que ainda não conseguiu

B3: Está quase, está quase. Tirar o leão emblema

B1: Isso, tirar o leão do escudo

E se o Sporting da Covilhã subisse e jogasse contra o Benfica, a quem vocês apoiariam?

B1: Aconteceu isso a 2 anos atrás.

B5: Benfica!

B6: Benfica...

B3: Sem dúvida, sem dúvida, Benfica

B5: Jogaram contra num jogo da taça, apesar de eu gostar muito do Sporting da Covilhã, tive a torcer pelo Benfica

B6: Eu e ele (B5) somos um caso especial, nós somos sócios do Sporting da Covilhã. E neste jogo (jogo da taça) tínhamos combinado de nos comportar. Somos da Covilhã, mas somos do Benfica e fomos num café ver o jogo e um gajo do porto ficou pãpãpã (falando muito). O pá, um gajo chegou a ponto que....

B5: Quase saltamos à porrada

B6: É claro, respeitamos as pessoas que são do Covilhã e estávamos ali na boa, o pá, mas aqueles gajos ficam ali a dizer... Não, não deu para aguentar.

B1: Tem a questão de adeptos. A bancada normal do Covilhã tem 3mil lugares. Depois tem as outras bancadas, e nesse jogo, umas 3 bancadas estavam repletas de Benfiquistas. Estava tudo vermelho, 80% era Benfica. Aqui!

B3: É aí que se nota, nota mesmo. A dimensão que o Benfica tem

B2: Olhe, tirando o estádio do Porto, é dos Dragões e tirando o estádio José Alvalade. Todos os outros estádios, mas isto agora não é, não tem nada a ver com o Benfica. O Guimarães talvez, o Guimarães (E5: o Braga também). Todos os outros estádios são pequenos estádios da Luz. Mas isso é verdade, o Benfica, a cada campo que vai, a assistência que lá está, por exemplo, aquilo leva 30 mil, 28 mil são do Benfica e os outros 2 ou 3 mil são do clube da casa. Mas isto não tenha dúvida, é mesmo verdade. É para o gajo saber que é o que acontece, tirando o Sporting e pronto, o Porto, o Guimarães também e o Braga também pode acontecer as vezes de estarem eles em maior número mas é muito raro.

B6: Deve ter lá (Braga) uns 60%/40% mais ou menos

B2: Mas olhe que não tem muito mais que do Benfica, pois, uns 60%/40%. Agora os outros, eu tenho a sensação de é quando (O Benfica jogo no estádio deles) é que fazem a grande a grande receita deles.

B1: Podemos ver isso pelos preços que eles fazem (ingresso) quando o Benfica joga

B3: Sobe muito, isto não há dúvida

B6: Vai jogar em Passos de Ferreira, e os preços são absurdos. Se o Benfica for campeão, vai jogar fora, sobe muito.

B2: E o Benfica só não é maior porque o país é pequeno. Se o Benfica tivesse no Brasil era muito grande. Muita gente

B6: Era o Corinthians. Claro, só ouço tudo quanto é brasileiro anti Corinthians, acho que é parecido com o Benfica.

B5: Realmente para o país que temos o Benfica é mesmo grande

Eu escolhi este lugar (a Casa do Benfica) e queria saber, porque é que vocês vêm a casa do Benfica?

B6: Eu sou um pouco mal pra lhe responder, é a primeira vez que cá venho

B2: Porque não há cá nada igual na Covilhã!

B5: Pelo menos para mim é a primeira vez que cá estou

E vocês não frequentavam a outra antiga? E porque?

B6: Mais que essa! Era mais perto da minha casa, era mais fácil por causa do transporte e o caraças.

B1: Mas cabia lá muito menos!

B3: É mesmo, era bem menor

B6: É que era quase um ritual, às terças eu ia lá sempre, se estava o café cheio, tínhamos que ir a outro lado. E aí é que realmente você vê como eram as instalações porque era bem ruins.

Esquecendo a questão da nova e da antiga, porque frequentar a casa do Benfica, e não um café qualquer ou ver o jogo em casa? E vocês se sentem mais próximos do clube aqui?

B3: É simples! Ainda no ano passado eu estava num sítio, estava numa esplanada. E estava a jogar o Sporting e acabou por fazer um golo. Isto é verídico, sai um indivíduo, vem ao meu lado e grita: ESTA É PROS LAMPIÕES! E um senhor respondeu: Desculpa eu não sou lampião, meu nome é Victor não sei o que mais. E aí foi algo desagradável e não gostei. E aqui isto não acontece.

B1: Não, isto tem acontecido. Quando o feirense (contra o Sporting) marcou golo, todos nós gritamos.

B3: E é exatamente por isso (se sentir mais próximo do clube) que venho a casa do Benfica.

B1: E sim, claro que ficamos mais próximos, ainda lhe disse que chegamos até a cantar os hinos e as músicas aqui

B2: Na outra, se eu quisesse ir a casa de banho, tinha de ir abaixado, era muito ruim.

B6: Eu gosto de vir aqui porque me sinto bem, olhe (aponta para as paredes). Tem aquela fotografia ali que é muito boa, se você procura o marquês tem o marquês, tá ali com o Benfica. Ali tem a foto do estágio, e o estádio para nós é... normal, nos faz sentir bem.

B1: Às vezes nos apanhamos a cantarmos os mesmos cantos como se estivéssemos lá (no estádio) a ver, e num café comum isto não pode acontecer.

B2: O Benfica pode se ver em qualquer lugar. Mas eu gosto de estar aqui, é diferente. Se vou num outro café com meu filho e o Benfica faz um golo. O golo eu grito sempre, e se tem um gajo do Sporting ou do Porto fica a olhar para mim (expressão de quem não gostou). Aqui não, aqui eu posso...

B1: Isso aqui tem 2 meses e alguma coisa que existe, já ganhamos uma supertaça e vibramos. Mas o jogo com os Chaves, que ganhamos com golo aos 92 minutos... Isto aqui estava apinhado de gente e tem qualquer coisa de... especial.

B6: Aqui o ambiente é diferente, imagine nós num cafezito, íamos estar mais apertados. E no caso de um golo outro lance qualquer. Era logo, algo podia acontecer

B5: Aqui ficamos felizes juntos se o Benfica ganha e também ficamos tristes juntos se perde.

E nas redes sociais, vocês costumam seguir o clube nas redes sociais? Benfiquistas famosos, ou canais de youtube?

B5: Sim, sigo

B6: Sigo...

Programas de debate de futebol na TV?

B6: Zero! Zero! Não assisto! Explico já porquê. Eu estava a ver um programa que estava a discutir um lance do jogo (do Benfica) que o árbitro marcou um canto, depois estava o Luizão, e pôs-se em cima do defesa e estavam discutindo se era penalti. Ou seja o Benfica marcou o canto, o Luizão salta na área do adversário e faz falta... O árbitro marcou penalti contra o Benfica. Na área do adversário! A partir daí, nunca mais assisti nada, não tinha o que ser discutido. Nunca mais!

B2: Eu assisto para me rir dos gajos do Sporting. Todas as vezes!

O Benfica foi campeão no ano passado, me digam razões para o Benfica ter sido Campeão

B4: Eu vou dar uma delas! Estabilidade em campo! O Benfica esteve quase sempre no mesmo nível, sai dois, três jogadores e a equipa mantém-se quase sempre igual. Para mim este foi um dos motivos. Outro é que foi o melhor clube deles todos.

B2: E tem mais dois. Um é que tem os melhores adeptos do mundo. E outro é que é o maior clube português... Português e não só.

B6: O presidente... O presidente montou uma estrutura de uma forma muito pensada, que estabilizou realmente. Estabilizou muito o clube e acho que podemos continuar a pensar como o Benfica campeão e o clube vai se mostrando como campeão

Vamos supor que eu previ o futuro, e descobri que o Benfica vai ser campeão mesmo na próxima época, como vocês se sentem?

B5: Isto não é previsão nenhuma.

B6: Já sabemos!

B3: Eu já sei, eu já sei. Aqui só está uma coisa que não está muito bem. É que é difícil, o senhor perguntar a esta gente toda que aqui está, qualquer coisa do Benfica, mesmo que a pessoa que aqui está tenta parecer correta. Nunca vão dizer que vai acontecer alguma coisa má, toda a gente diz que não. Então não vale a pena, quer dizer, tudo que vai se dizer sobre o Benfica, você não vai conseguir ouvir uma que seja má. Não há hipótese nenhuma. Sempre tudo Benfica! Vou até te dizer uma coisa que tinha gosto, o de um dia poder mandar no país, mas não precisava de muito tempo, bastava um dia e meio, para mudar o hino nacional. O hino é o hino do Benfica.

B1: Aparece um outro ainda bota o Tondela!

Eu: Esta é a última pergunta, é até oportuna por se tratar de uma casa muito nova. O que vocês fariam para melhorá-la?

B6: Está difícil... Está difícil... Tirar de cá os funcionários que não são do Benfica. Não se pode ter o inimigo dentro de casa!

B2: E havia outra coisa que eu melhorava, é quando isto está cheio. Tirava esta parte aqui (apontou para o lado feito de vidro) tirava isto e deixava aberto para lá, com muitas mesas. Que fica mais comprido.

B3: Aconteceu de não caber mais gente aqui, aconteceu

B2: Aconteceu mais de uma vez

B1: Esta casa está eleita como a maior casa do Benfica do Mundo!

B6: Repara o que é ter um país com 10 milhões de pessoas e um estádio para 120 mil e enchia! Faça uma percentagem, e 120 mil pessoas oficias, porque tinha muita gente lá que estava sem o bilhete, 185 mil, 190 mil.

B1: Na final

B6: Faça esse exercício. Tu tens o Real Madrid, quantas pessoas há em Madrid, só em Madrid, vezes a percentagem. Você vai ver que tem estádio e os estabelecimentos que chegam. Isto é um exercício bom de se fazer, questão de estratégia.

A.8 Porto - *Focus Group*

Gostaria de saber o porquê vocês torcem para o Porto, o que aconteceu para vocês se definirem como portistas?

P1: Isto já nasce com a pessoa, através da família. É uma questão de gosto. Uma pessoa quando é do Porto ela é totalmente diferente. Aqui nesta zona para ser do Porto, tem que ser diferente, gostar mesmo daquilo e já nascer azul

P4: Eu nasci em 8 de abril de 1970, nasci na zona de Boavista do Porto. Boavista nesta altura, acho que ainda não era uma freguesia, a freguesia mais próxima era de Parentes. Foi o que a minha mãe me disse que eu nasci em Boavista, mas registou em Parentes. Tive lá pouco tempo e fui para outros sítios. Estava em Castelo Branco e empedizei-me, como quase toda a gente deste país, fui para Lisboa e lá estive a trabalhar, gosto de Lisboa. Eu nunca tive essas cenas de pertencer, de patriotismos, de pertencer à “qualquer coisa”, minha cena é mais fora disso. Então de Lisboa, fui viver para a Espanha, foi aí que as coisas começaram a clicar aqui no meu cérebro, estás a ver? Eles tinham a mania que eram muito bons e não sei o que, eu então fui buscar as minhas origens. Depois fisguei-me no Porto, espetacular, mesmo pela cidade que para mim é a mais portuguesa de sempre, o próprio nome do país, que antes chamava Portocalia. Portanto é uma cidade que é portuguesa desde o seu nascimento, depois pela cidade em si, pela arquitetura, pela paisagem, pela localização geográfica. Quando um português está no estrangeiro ele sente uma maior identificação com as raízes.

P5: Eu sou do Porto, porque eu tenho 38 anos, e a 38 anos eu só vejo azul. Sem dúvida, é o maior clube em Portugal nos últimos 38 anos.

P4: Eu tive a felicidade de nascer no Porto, tive a infelicidade de viver lá pouco tempo. Mas quando tiver fora desse país, é que senti minhas raízes. A partir daí fiquei mais feliz em ser do Porto, juntei as coisas, era na época a equipe de futebol que estava a arrasar tudo, e continua sendo. E também é pela cor, temos que ver pela cor, a minha cor, independentemente do clube, sempre foi azul. Antes de falar, já gostava do azul mais do que as outras cores

P3: Comigo aconteceu um pouco isto, a minha simpatia com o Futebol Clube do Porto acompanhou como que a minha conscientização, o processo de consciência. Acompanhou também a minha evolução da personalidade, eu, neste momento identifico-me com os valores do Futebol Clube do Porto. Em termos de organização, competência, unicidade, seriedade e trabalho em campo. Basicamente é isto, são esses valores em que eu pauto a minha vida e portanto, identifico-me com o Futebol Clube do Porto, por isso mesmo!

P2: No meu caso foi simples, felizmente eu nasci numa altura em que o Porto estava a ganhar praticamente tudo. Para ajudar ainda eu sou portista tal como um jogador do Porto, naquela altura que foi minha grande referência e será para sempre a minha grande referência de jogador de futebol. O Mário Jardel, eu vi o Jardel marcar golos de toda a maneira e eu tinha uns 6 ou 7 ou 8 anos e aquilo mexeu muito comigo, independentemente de tudo, foi para o Sporting mas... Nunca foi o que foi no Porto, aquela dupla que ele fazia com o Bruno Alves e pronto. Aquilo marcou-me e

definiu a minha personalidade também, um bocadinho. Foi por aí, Mario Jardel me fez ser Portista! O primeiro equipamento esportivo que eu tive foi do Jardel e ele me fez ser Portista.

Muitos de vocês são da Covilhã, e vocês certamente nutrem um carinho especial pelo clube, como eu posso ver pelo cachecol ali pendurado.

P5: Errado! Meu segundo clube é o Porto B!

P4: Meu segundo clube é o Boavista, porque eu nasci em Boavista. Eu até poderia ser do Boavista mas... Boavista é só uma zona do Porto. Até gosto do Boavista, é o clube mais antigo da península Ibérica, mas gosto mais do Porto, porque leva a palavra Porto, para mim o que mais importa é o fato de ser do Porto, da cidade do Porto, que é maravilhosa.

P2: O meu caso nem é tanto pelo da Covilhã, eu fui atleta da associação esportiva da estação. Até mais a minha referência é aquela, então o apoio que dou localmente é para ADE.

E se o Sporting da Covilhã subisse de divisão e jogasse contra o Porto?

P5: Dez a zero para o Porto! Dez a zero!

P2: Isso infelizmente não vai acontecer porque o Covilhã não tem suporte financeiro para subir e nem condições para se aguentar na primeira divisão. Eu até acho que a direção do Sporting Clube da Covilhã não quer subir de divisão. Se por acaso jogasse um contra o outro, aqui na Covilhã queria que empatasse, no Dragão queria que o Porto ganhasse. É minha cidade, nasci aqui.

P3: Relativamente a minha opinião, o Sporting da Covilhã é um clube representativo da cidade da Covilhã e do conselho da Covilhã. Portanto, inevitavelmente eu tenho um carinho e tenho de o apoiar, isso é inevitável, não é?

P1: Não me dá aquela alegria como o Porto, por exemplo, o Porto ganha e me dá uma alegria. Covilhã ganha ou perde e eu fico um bocado (fez gestos com a mão), é diferente, diferente.

P5: Quando digo isso, não sou anti-covilhã. Eu quero que o Covilhã ganhe os jogos todos, que não seja contra o Porto. Não quero que fique saliente que eu sou anti-covilhã, pelo amor de Deus, sou covilhanense, tenho algum orgulho por isso, algum não, Bastante! A questão é que, contra o meu clube, seja ele o B ou o Porto, eu quero que o Covilhã perca sempre. Agora, se o Covilhã ganha todos os outros jogos, o Covilhã sobe de divisão. E para o ano, se ganhar todos os outros jogos que fique em segundo, desde que o Porto ganhe. Eu não me importo que o Covilhã ganhe todos os jogos, menos contra o Porto, é só isso, até gosto que o Covilhã ganhe.

P3: O Sporting da Covilhã, eu acho que tem feito até um esforço financeiro. O custo de estar na segunda liga, é praticamente o mesmo de estar na primeira liga, a receita é que é diferente. A receita que um clube da primeira liga tem em televisões é muito maior, portanto dá para compensar muito mais. Se tivéssemos na liga talvez pudéssemos compensar muito mais e teríamos uma despesa menor, gerando receita.

P5: A despesa aumenta muito, porque um jogador da primeira liga não aufer o mesmo tipo de salário que um jogador de segunda.

P3: A minha opinião é um pouco diferente porque eu acho que a despesa ia se manter quase no mesmo nível porque este nível já um nível muito alto. A questão das deslocações também é a mesma coisa, tem que ir nos Açores, tem que ir na Madeira...

P5: Estou dizendo em termos de salários.

P2: Pois tem os jogadores, os treinadores. Acho que o Sporting da Covilhã não ia com esta equipa para a primeira liga, nem com este treinador

P3: Sim, mas em termos de despesa, compensa sempre, compensa mais.

Vocês como frequentadores aqui da casa do Porto, pois vem sempre ou quase sempre. Eu queria saber, porque é que vocês vêm aqui, e não em um outro café qualquer?

P2: Esta pergunta é fácil porque, para as pessoas, principalmente do interior centro do país, ou centro sul do país, que não de Viseu para cima, é muito raro encontrar portistas. Só um portista sabe o que é ir a um café e estar rodeado de benfiquistas a rezar para que o Porto perca, e aqui é único refúgio que nós temos de portistas, dá para debater como portistas que somos. É o único sítio que me sinto à vontade, efetivamente, aqui na Covilhã.

P3: Há partilha de convívio e sensibilidade aqui nesta casa. As pessoas são todas agradáveis, há uma identificação partilhada que é a identificação com o Futebol Clube do Porto e, portanto, o espírito é compartilhado, não é?

P4: E depois tem a ver com uma coisa. Por exemplo, a massa associativa dos três grandes clubes de Portugal, 40% de toda a população é Benfiquista. Temos para aí uns 30% Sportinguistas, e o resto é de outros clubes, incluindo o Porto. Não chega nem a 15%, pois tem outros adeptos de outros clubes, o Vitória de Guimarães, o Boavista

P1: O Belenenses

P4: Mas ultimamente tem aumentado, embora não chegue a esses níveis. Acho que está a se aproximar do número de adeptos do Sporting, mas mesmo assim... não. O Benfica é que é das massas, já só por isso, se é das massas é tipo de cordeiro, todos seguem por onde vão

E porque você frequenta a casa do Porto?

P4: Porque aqui quando há um golo do Porto toda a gente festeja e não há cá discussõezinhas por pênaltis e etc, disso eu não gosto. Enquanto que noutro lado, se eu festejo o golo do Porto, as pessoas já começam a resmungar, não dá. Foi batota ou foi aquilo ou foi o árbitro, é sempre uma confusão

P5: É muito simples e eu lanço duas perguntas para a mesa. Quais pessoas ou onde nós queremos estar quando, por exemplo, no nosso aniversário, no natal ou numa Páscoa. É ao pé da nossa família, família esta que encontramos aqui! Nesta casa que todos falamos a mesma língua, todos apoiamos... Independentemente dos clubismos e tudo isso, ser do Porto é ser especial, então aqui, nós todos somos especiais. É a minha família, quando é natal quero passar com eles, para ver um jogo, eu quero estar com eles e só, ponto

P4: A mim o que eu mais gosto do Porto é que é um clube que representa todos as coisas que eu gosto da cidade.

P1: A pergunta é porque viemos aqui, não é? Como já disseram aqui antes de mim, é difícil uma pessoa ser do Porto aqui nesta zona. Somos 300 e tal inscritos, mas aqui na zona e no interior é muito difícil uma pessoa ser do Porto, é tudo contra! Então aqui sentimos mais apoiados, e estamos à vontade não há problemas com ninguém. Por isso existe este núcleo, para os portistas se sentirem em casa. Estarem à vontade, poderem chamar nomes, sabemos que nos cafés as vezes pode até haver desacatados, porque as pessoas não entendem o ser de outro clube e há ofensas verbais e aí, a complicação. Aqui não, a gente está aqui, é tudo do mesmo, já cá vieram gente do Sporting, do Benfica acho que não, mas já vieram pessoas e não houve nenhum problema. Mas esta é a razão, a gente se sente bem e está tudo a empurrar para o mesmo sítio

Entendi que este lugar é muito familiar para vocês, mas estando aqui, vocês se sentem mais próximos, efetivamente, do clube, ou apenas veem este lugar como familiar?

P4: Mais próximo clube!

P2: As duas coisas!

P3: Eu concordo

P5: As duas coisas

P1: É que nós há muito tempo é que estamos com a aquela ligação, isto com a casa do Porto, acho que acabamos estando mais ligados com isso

P3: Isto é um pouco da bancada do Dragão

P2: É isto!

P4: Aqui no interior sempre e em outros lugares do país sabemos que as grandes massas associativas ou é do Benfica ou é do Sporting, por isso mesmo aqui é um cantinho perdido quase no meio da imensa cidade onde se consegue encontrar, até em outras cidades maiores que esta não tem representação do Futebol Clube do Porto.

P2: Para mim estar aqui é ir ao Dragão sem ir ao Dragão. Quando é Porto e Benfica aqui é impressionante.... É impressionante, é como se estivesse no estádio mesmo!

P4: Mas ainda bem que somos poucos, somos bons. Temos ganhado nos últimos tempos quase tudo

P3: O futebol Clube do Porto é possível que tenha tantos ou mais adeptos fora de Portugal do que aqui, tem mais representatividade no estrangeiro. Com aquilo que foi adquirindo e ganhando em termos de títulos, em termos de credibilidade. Sem dúvida nos últimos 30 anos, o grande representante do futebol português, lá fora, é o Futebol Clube do Porto.

P2: O Porto tem uma grande representatividade internacional. Nomeadamente no México, com os jogadores mexicanos que ele foi buscar, na Colômbia também. O Porto tem muitos protocolos, como empresa, como instituição, fomos buscar o James na Colômbia. O que fez com que o Porto se projetasse muito no mercado sul-americano. Até tem um brasileiro que foi grande referência no Porto como o Jardel. De fato o Porto é uma marca na América do Sul e em cada vez mais lugares.

P3: O Futebol Clube do Porto tem a Dragonforce muito disseminada no mundo inteiro. Desde a Austrália, até o Canadá

P4: Dragonforce são academias do Porto, são escolas de jovens para jogarem no Porto

E em questão de redes sociais, vocês costumam acompanhar jogadores do Porto, ou pessoas que criam conteúdo para o Porto, canais do youtube, etc? E quanto a programas esportivos na televisão?

P2: Eu acompanho a Superportistas, o Baluarte do Dragão, que são páginas que põe em evidência o que tem acontecido nos últimos anos no futebol português que é o poderio que o Benfica conseguiu sobre a arbitragem. De fato, gostamos de ler aquilo porque são coisas documentadas, são coisas verídicas que saem cá para fora sobre o que tem acontecido nos últimos anos. Em relação aos jogadores em si, não me interessa o que ele faz na vida privada, isso não me interessa para nada, eu quero saber apenas uma coisa do jogador. Que ele vista a camiseta do Porto, tenha atitude certa e a única coisa que eu quero ver do jogador na rede social é o amor ao Porto, mais nada, o resto não me interessa. Faça o que quiser.

P3: Eu quanto a isso, confesso que não tenho muito tempo para ver televisão e para as redes sociais. Mas não perco um programa que é o universo Porto da bancada. Um programa muito elucidativo que traz a matéria fatural para cima da mesa e, portanto, acaba por ser um programa de interesse público. Porque informa as pessoas daquilo que está a passar, contribui muito para a realidade esportiva. É do Porto Canal, temos que distinguir isto

P5: Não é com o BTV!

P4: Canal Porto é da cidade do Porto, sem grandes objetivos desportivos do clube, não tem nada a ver com o clube. Não é nada como os canais dos outros clubes que servem para influenciar.

P2: A Benfica TV serve para projeção do Benfica só. O Porto canal serve para a projeção regional. Porto e toda a região norte.

P3: Se por acaso quiser ver a grelha de programação do Porto Canal. É uma grelha muito diversificada, talvez a melhor grelha da televisão portuguesa. Se consegue ver perfeitamente programas de cultura, de ciência. Não é um canal dedicado ao Futebol Clube do Porto, não é um espaço de monólogo do Futebol Clube do Porto, é uma grelha de programação altamente diversificada, com grafismos perfeitos, com conteúdos de muita qualidade e muito interessantes. Portanto este é um desafio grande, é evidente que os outros canais (de outros clubes) que foram criados não tem nada a ver com o Porto canal. O canal foi adquirido pelo Futebol Clube do Porto apenas no ano passado, portanto, o Porto nem sequer tinha um programa dedicado à defesa do Futebol Clube do Porto. Agora tem, mas são programas com conteúdo fatural, não tem nada manipulado. Eu gosto é disso, não gosto quando as vezes há muita especulação, também é parte do futebol, a retórica é interessante, mas a mim o que interessa é exatamente que a qualidade esportiva seja informada, seja disseminada, seja divulgada, que seja do conhecimento de toda a gente, este é o princípio fundamental do desporto. Se a qualidade esportiva não existir...

P2: Aconselho a ver um programa que chama Portistas pelo mundo. É um programa que o Porto canal faz que segue os portistas, adeptos do Futebol Club do Porto que estão espalhados pelo mundo de fora a fora, conhece a cidade, conhece o país que eles estão, é bastante interessante

P4: Ele (o canal) se ligou ao futebol porque apareceram o Benfica TV e o Sporting TV, para fazer clubismo, mas a princípio quando apareceu o Porto Canal, era mais dedicado à cidade do Porto e só raramente ia ao clube esportivo do Porto, era uma televisão altamente dedicada à cultura, ao espetáculo à vivência e urbanização do Porto e essas coisas todas. E é uma dessas razões pelas quais que eu nunca fui muito de clubismos.

P5: As redes sociais, atualmente, apesar de eu ser um bocado idoso para isso. Eu não acompanho as redes sociais, mas conheço os Super Portistas que foi dito aqui, o Baluarte do Dragão e tudo isso expõe a nossa cor e nosso coração de uma forma brutal, não sigo porque não tenho, mas já ouvi falar por ler alguns artigos e, em relação ao Porto Canal, o que o outro colega falou, as palavras deles são as minhas. É uma coisa que, não há o facciosismo do nosso clube, porque existe, naquele canal não existe só facciosismo do clube, existe uma região, os tais Portistas pelo mundo e essas coisas todas. Acham que conseguem ser superiores às redes sociais e estão mais próximos do nosso clube por isso.

P3: Há um programa que é os caminhos da história do Porto Canal é um programa feito com João Cleto que é um historiador

P5: Dos melhores

P2: Sem dúvida

P3: Um historiador de topo e, o programa é em Lisboa! É em Lisboa, portanto isto quer dizer exatamente que o Porto Canal não nos confina à cidade do Porto e nem à região norte nem nada, nem ao clube.

Eu: Estamos numa situação em que o ano passado o Porto foi Vice-Campeão, e porque que vocês acham que isto aconteceu? O que faltou para o Porto ser Campeão?

P3: Há muitas variáveis aí

P1: Foi o azar, foi a arbitragem, é um bocado de tudo! Também má forma, acho que o Porto em si não jogou suficiente para ser campeão, talvez mais por uma questão técnica do treinador que não soube estruturar bem a equipa em alguns jogos. Quando podíamos aproveitar o escorreganço dos nossos adversários, nunca aproveitamos e isso é o que causou.

P2: Para já é raro! Eu tenho 24 anos e devo ter visto o Porto campeão 14 vezes em 24, portanto é muito raro. Em relação a este vice-campeonato, acho que o que aconteceu foi o seguinte: não vou tirar a culpa que o Futebol Clube do Porto teve, houve um jogo, nomeadamente com o Vitória de Setúbal em casa, que o Porto tinha que ter ganho e empatou, o Benfica perdeu pontos nesta jornada... Sei o que está a acontecer em Portugal com as arbitragens e sei que elas tem influência e tiveram influência no que aconteceu no campeonato do ano passado. Mas isto num campeonato que perdi, continuo, desde que nasci, a ser mais campeão no que nos anos que perdi, portanto, para mim, não é indiferente, mas eu passo bem.

P3: Neste programa que eu falava à pouco do Universo Porto nas Bancadas, muitas das coisas que aconteceram ao longo destes 4 anos, que o Benfica teve sua superioridade, estão ali a ser

desvendadas pelo que estou a ver, o detalhe é que é fatural, são e-mails com conteúdos próprios, com destinatários, com origens

P5: Há provas, apagam tudo no fim....

P3: Muito provavelmente neste ano devem ter acontecidos coisas muito grandes, não é? E é a tal coisas da verdade desportiva, eu não tenho nenhum problema em que o Porto não seja campeão, desde que a verdade desportiva seja respeitada. Eu não tenho nenhum problema, porque uma equipa de futebol pode, eventualmente, não estar tão bem preparada quanto a outra que ganhou, se for só esta a variável, muito bem! Agora este foi um misturado de variáveis, eu nunca vi, em nenhuma parte do mundo, os jogos de um clube a serem transmitidos pelo próprio canal do clube, que por sua vez transmite as imagens pelos ângulos que querem. O que estou a dizer é isto: as imagens são transmitidas, há outsourcing, são empresas que trabalham e fazem aquilo, mas que são pagas, obviamente pelo clube que recepciona.

P5: Mas o realizador é do clube!

P3: Mas são as imagens que enviam ao centro de futebol, onde o videoárbitro vai receber e ajuizar sobre essas imagens. Por isso, penso que neste caso quem regula isto, devia atuar de outra forma, porque assim a verdade esportiva fica comprometida. Podemos assim, partir do princípio de que 17 jogos serão ganhos sempre, os jogos em casa!

P4: Eu portista e como já pude escutar dos meus colegas, é assim, quando o Porto ganha, ganha seriamente. Podem ir buscar muitas coisas, mas a conclusão é de que ganha seriamente uma atrás de outra atrás de outra, muitas vezes consecutivas. Enquanto nos outros clubes há sempre histórias

P2: Eu não tenho esta visão romântica do colega, todos os clubes de futebol...

P4: E tive muito tempo fora deste país, imigrado, e o único clube que metia respeito português, era o Futebol Clube do Porto, nem Benficas nem Sportings nem nada.

P2: Infelizmente eu sei que mundo do futebol é um mundo sujo, eu sei... Não é só Benfica, sei que... (desajeitado) o meu clube, teve que... tomar certas atitudes aí... fez certas coisas para tirar hegemonias ao sul e sei que ninguém é certo no mundo do futebol e do desporto em geral

P3: Mas aqui alguma coisa que absolutamente incoerente, numa altura em que sempre acusavam o Futebol Clube do Porto de dominar a arbitragem, o Futebol clube do Porto também ganhava na Europa. Claro, é impensável que o Futebol Clube do Porto pudesse dominar a arbitragem europeia. O Futebol Clube do Porto não pode competir com Bayern de Munique, com Real Madrid, com Barcelona, com Manchester United, no que toca a árbitros. Portanto isso é uma impossibilidade e por isso mesmo há aqui uma incoerência total, mas isto é passional, também se formos tirar toda a emoção que há no futebol, isto não tem graça

Vocês então concordam que o principal motivo do Porto não ter ganho o campeonato foi a arbitragem?

P2: Eu não acho, eu disse que foi o Futebol Clube do Porto

P5: Muitos de nós acompanhamos e a verdade desportiva tem que vir à cima e não é com as condições que temos agora, mas, por falta, se calhar de um treinador, como vocês dizem no Brasil - macho - para pegar a coisa e levar aquilo a cabo e ele não foi capaz. Contra o Setúbal estava a

ganhar 1 a 0 e o Benfica tinha o jogo já tinha perdido, estava a ganhar de 1 a 0 e o treinador começa a pôr jogadores atrás. Eu estava no Porto x Benfica, no estádio do Dragão e estávamos a ganhar por 1 a 0 aos 90 minutos e ele continuava, todas as substituições que fazia era para trás, para trás na minha altura já se dizia “Mija a burra do Zé Vaz”. Portanto, a gente quer ganhar é estar lá na frente e não ganhamos foi porque não estávamos à frente. Constantemente nosso treinador recuava, independentemente de todas as questões de arbitragem que aconteceram e que vão acontecer este ano. Foi salientado agora aqui a situação da BTV, o Braga marca um gol claríssimo na luz e ninguém aparece para dizer que é fora de jogo.

P2: Não há linhas no campo

P5: E nesse aqui consegue se ver, eu vou pedir os óculos ou a visão para aquele homem, porque ele consegue ver um fora de jogo de outro mundo.

P2: Impossível, nem com colírio

P5: Era uma coisa, a olho nu era brutal

P1: Não foi a arbitragem só, o treinador também deixou a desejar. Houve alturas que deveríamos ter jogado mais a frente e não fizemos

P3: O futebol é um negócio, não é? É uma indústria, e como qualquer indústria, envolve muitos milhões, e se envolve muitos milhões, a verdade desportiva tem que estar em cima, pois isto prejudica muita coisa, põe em causa muita coisa. Mas para além disso, acho que os portistas é um bocado isto, é as minorias, e as minorias... na televisão é normal ser esquecido na televisão, porque buscam o que vende mais etc, porque tem mais adeptos. E é normal que a comunicação social pareça um pouco enviesada ou capturada para um certo clube. O que é perfeitamente normal no mercado, numa perspectiva de mercado, isto é natural que aconteça, já na perspectiva da verdade esportiva já não é nada normal que aconteça.

Suponham que vim do futuro, e digo, eu sei, vi que o Porto é que vai ser campeão desta época

P5: Pega um autocarro, vai confirmar e volta que a gente paga uma cerveja

P4: É merecido, acho normal pelo que demonstrado e pelo que tem jogado até agora. Está a voltar ao Porto normal de antes de alguns dizerem que era o ciclo de fruta que terminou e não sei o que.

Coisas que não tem nada a ver, mas são gajos tão ignorantes de outros clubes que não consegue ver
P2: Vou ter que dizer que o Benfica fica em primeiro ou em segundo, vou ter que dizer, porque vai acontecer! Espero que Porto, não posso dizer com toda a certeza, mas espero que o Porto fique em primeiro

Suponha que eu sei, o Porto vai ganhar!

P5: Jantar para ti até acabares o mestrado!

P4: Normal e nota-se que vai ser justo vencedor pela diferença de pontos que tem para os outros clubes e pelos confrontos diretos

P5: Não é fácil por tudo que engloba o termo Porto, o Porto está a passar por uma crise, por conta do Fair Play financeiro, desculpem e deixem-me frisar, é uma autêntica palhaçada! Temos um clube a gastar 400 milhões de euros em aquisições e o Fair Play financeiro dele é dos melhores do mundo

e o nosso é zero. Portanto isso do fair play financeiro para mim é uma palhaçada, mas estamos a passar por esta questão, e depois para além de tudo isto, a arbitragem, temos que falar outra vez, a arbitragem e esta hegemonia benfiquista que ninguém sabe o que que é isto, se essa hegemonia é da liga portuguesa ou se é da federação ou se é de qualquer coisa. Eu temo que meu clube não seja campeão este ano, espero que sim, espero que a tua premonição esteja correta.

P4: Eu tenho uma opinião contrária, durante muitos anos os outros diziam que o Porto era sempre beneficiado em pênaltis e não sei o que. Eu, ao ver os jogos, sempre achei o contrário, o Porto era sempre prejudicado em pênaltis e histórias pelo que se falava. Agora com um bocadinho mais de verdade desportiva que é o vídeo árbitro, o Porto vai ter mais vantagem. Eu sempre achei que o Porto sempre foi prejudicado ainda que digam o contrário

P2: Era uma felicidade tremenda se o Porto fosse campeão era uma razão para se comemorar

P3: Eu digo que sou um emocional racional, portanto, é o seguinte: isso parece uma incoerência, mas não é, pela lógica não é. Se não houver interferência nenhuma nas quatro linhas, o Futebol Clube do Porto é campeão, tenho certeza absoluta que se há interferência nas quatro linhas, o Futebol Clube do Porto em campo é campeão com certeza absoluta. No ponto de vista emocional, me deixa feliz, como é óbvio, não é? Mas fico sempre feliz se, eventualmente o Futebol Clube do Porto não for campeão com interferência nas quatro linhas, porque ele é sempre campeão sem isso.

O que vocês fariam para melhorar a casa daqui do Porto?

P4: Eu como profissional de eletrônica e electricista, dava-lhe uma iluminação, não como árvore de natal, mais uma coisa estética e mais azul e branca.

P2: Eu sempre a conheci assim e, se mudasse, para mim, perdia o significado.

P5: Acho que é um esforço tão grande por parte da direção, isto foi uma conquista tão difícil que eu acho que isto da maneira que está, é a nossa cor, nosso coração aqui, é tudo. E pá e mudar para que? Só se mudarmos para uma igual a esta, sei lá!

P1: Estivemos a pintar isso há uns 15 dias, mudamos os cachecóis de lugar. Eu não mudaria grande coisa, acho que é isto.

P2: É pelo significado, pela essência da coisa

P1: Tendo condições para estar, tendo portistas, eu fico satisfeito!

A.9 Sporting Focus Groups

Eu: Porque é que vocês torcem para o Sporting? Porque vocês gostam do Sporting?

S5: Acho que não é uma coisa que se explica, sente-se

S3: Nasce conosco!

S4: Toda a gente que é do Sporting já nasceu do Sporting

S1: É o mesmo que disseram, desde pequenino, talvez por influência dos pais. Pode ser o caso mas pronto, desde pequenos somos do Sporting. E nós continuamos no Sporting, não vamos mudar por nada. Acho que é uma questão de influência também, vai passando para os próximos, os filhos, os netos. Eu já falo em netos, esse pessoal daqui fala em filhos.

S5: Eu vi um vídeo muito compartilhado até nas redes sociais, inclusive é do Sporting. Dizia que ser do Sporting não se explica porque é a mesma coisa que se ter cabelo loiro, do que ter barba, é uma coisa natural. Um sentimento que não se explica.

Vocês são todos da Covilhã? Gostam do Sporting da Covilhã?

S5: Sim, sim, acho que todos aqui

S4: Tem que se apoiar sempre o clube da terra

E se o Sporting da Covilhã subisse de divisão e jogasse contra o Sporting? Como vocês se sentiriam?

S3: Sporting! Sem dúvida

S4: Sporting!

S2: Existe amor pelo clube da terra, mas o amor pelo Sporting é maior

S1: Eu iria torcer pelo Sporting, sempre. Mas qual é que é a diferença? O Sporting da Covilhã está na segunda divisão, nós estamos na primeira. Nós podemos ser campeões, o Sporting da Covilhã tem muito poucas chances de ser campeão. Eu estou a falar até porque eu joguei aqui no Sporting da Covilhã, por isso é que eu estou a dizer, agora já é para os meus netos. Os meus netos e a rapaziada nova já é tudo do Sporting. Mas é o que eu estava a dizer, se é o Sporting de Portugal contra o Sporting da Covilhã, inclinamos um pouco para o Sporting de Portugal. E vou dizer mais, eu tenho no Sevilha a jogar o Arouca (familiar), e se vier aqui jogar contra meu clube, eu quero que Sporting ganhe, se ele for jogar para o Sporting de Portugal, eu também quero que ganhe. Sempre Sporting.

Agora eu queria saber porque é que vocês escolheram o núcleo para assistir ao jogo? Porque o núcleo do Sporting e não um café qualquer?

S3: Eu até posso responder isto! Hoje teve o jogo do Sporting de Futsal no Fundão, fomos ao jogo de Futsal e depois estávamos todos juntos e queríamos ir jantar à algum lugar. Se eu for assistir ao Sporting fora da minha casa, só vai ser no núcleo. O jogo do Sporting são sempre em minha casa, não me chateio com ninguém, estou tranquilo. Porque para mim gosto sempre de ver os jogos em

casa, sozinho. É a primeira vez que venho aqui ao núcleo. Mas gostei de estar aqui entre nós, a beber uma cerveja.

S1: Eu não gosto de ver em casa porque minha mulher me chateia! Eu gosto de ver aqui, o ambiente é assim mesmo, é aqui que é para assistir os jogos!

S5: Pelo menos aqui está tudo no mesmo. Não se ouve aquelas bocas das pessoas do café, ou do dono do café que é do Benfica ou vem outro que também é do Benfica ou do Porto e há sempre, há sempre alguém a picar.

S1: Minha mulher é do Benfica, não consigo ver o jogo!

S5: A questão é que eu também gosto de ver em casa, mas quando tive a experiência de vir cá, até vim com meu amigo que vinha mais cá e me convidou a vir cá para assistir ao jogo da jornada passada. E gostei! O ambiente é bom, é tudo do mesmo aqui.

Até para alguns que vem pouco aqui, me conte sobre esta experiência de vir aqui, vocês se sentiram mais próximos do clube?

S4: Não, a mim é igual

S3: É igual, é

S5: Eu acho que não é muito diferente.

S3: Eu poderia estar, por exemplo, no Brasil a ver o Sporting, que a proximidade era a mesma. Quero dizer, aqui é bom porque está tudo para o mesmo. É um pouco como lá em casa porque estamos no mesmo

S5: Dependendo do ambiente fica diferente. É claro que no núcleo não é igual, ver os jogos aqui não é a mesma coisa que num café, pois é toda gente do mesmo. Mas a princípio não, acho que de ligação, não é tanto por vir aqui, a ligação ao clube

S2: Eu sinto mais emoção ao ver no estádio do que aqui. No estádio sente-se muito mais

S3: Mas isto é óbvio

S1: Eu normalmente venho todos os dias. Todos os dias, venho todos os dias com este grupo que estava aqui. Mas tanto faz, tanto faz, eu me sinto tão próximo do clube quanto em casa. Mas aqui você pôde até ver por esta mesa, quando gritaram golo e golo. Tem toda essa animação, gosto mais de ver aqui

Sobre as redes sociais, vocês costumam seguir o clube, ou mesmo Sportinguistas famosos, jogadores, canais de youtube?

S3: Tudo, absolutamente tudo. Páginas dos adeptos e da claque, páginas oficiais, facebook, youtube

S4: Costumo seguir

S1: Não, não fico muito, não vou a net ver essas coisas

S5: Sigo tudo também

Tivemos uma situação no ano passado em que o Sporting ficou em terceiro lugar, e para vocês quais são os três motivos para isso ter acontecido? Quais os motivos para o Sporting não ter sido campeão no ano passado?

S3: Um é muito simples! O Benfica é sempre favorecido nas arbitragens, sempre sempre sempre, não há dúvida! A segunda é que ao meu ver, um demérito do Sporting, por exemplo há dois anos teve um ponto ou dois para ser campeão e não foi por demérito, falhou com equipas pequenas. Mas no ano passado, a nível de qualidade do que jogou foi bastante inferior a dois anos, o plantel também, saídas de jogadores importantes, contratações más. Mas no geral, o Sporting é sempre a equipa dos três grandes, é sempre a equipe menos...

S4: Favorita?

S3: Não! A equipe menos beneficiada, não, beneficiada. Digamos assim. É sempre assim com a arbitragem, é sempre para o lado do Benfica. E é por isso que tem sido o clube que mais ganha. Essa a minha opinião, é isso que eu vejo.

S5: Acho que nos momentos decisivos do ano passado.... O Sporting estava a jogar bem, mas o problema estava numa mentalidade dos jogadores, não estavam atentos aos lances, depois daquele jogo contra o Real Madrid. O Sporting por dois meses não fez mais nada e depois vem uma mistura de razões. Eu acho que neste momento, a equipa não está mais contente em jogo, e a partir daí é que vem os maus resultados, más exibições e acho que quando as coisas voltaram a funcionar já foi tarde. Mas acho que foi um bocadinho a partir deste momento, uma grande quebra do Sporting, depois consequentemente das exibições e depois, claro, dos resultados. Porque até o Sporting jogava bem, estava bem. Acho que foi aí.

S4: Sem ser o que eles disseram, é se calhar o Sporting falhou nas laterais. Tem os laterais muito fracos, também não tinha substituições para aguentar o campeonato todo.

S1: Eles disseram quase todos, mas acho que foi pela falta de qualidade. Houve uma altura em que a equipe não estava bem concedida, falhamos bastante e depois deu no que deu. Tem também a questão dos árbitros e tudo isso, que em determinada altura agiam de certa forma. Tiveram também vários erros de estrutura e isso acabou fazendo com que os outros passassem à frente. Mas não vai ser o caso esse ano!

S2: Disseram mesmo quase tudo. Mas eu acho que o Sporting, no ano passado não tinha banco, banco da mesma qualidade ou pelo menos de qualidade semelhante e a equipe principal não tinha. Acho que é mais por aí.

Vamos supor que eu venha do futuro e possa afirmar, com certeza absoluta, o Sporting foi campeão o que vocês diriam sobre isso?

S3: É provável, bem provável

S5: Acho que só vivendo. Para mim é só vivendo, só estando lá, só passando por isso

S4: Para mim não importa, nem que você me diga que o Benfica vai ser campeão por mais 50 anos seguidos, a gente está na mesma. Cinquenta anos, cem anos, não interessa, até o fim da minha vida sem ganhar, vai ser a mesma. O amor continua igual

S2: Eu iria festejar em todos os jogos

S1: Olha, eu queria acreditar nisso. Mas acho que seria uma grande festa. Seria muito bom que o Sporting fosse campeão, é que aqui na Covilhã, as pessoas aparecem. A muita gente que fica escondida em casa e quando o Sporting é campeão aparece toda a gente. A cidade aqui enche! E eu estou a lhe dizer que também tem influência, as pessoas que aqui estão, no núcleo, aliás, no núcleo e em qualquer lado, comparecem muito mais quando a equipa está a ganhar. Isto acontece com toda a gente, nós temos tido agora no estádio as melhores receitas em comparação à todas as outras equipas. Hoje estávamos a levar 44 mil pessoas, isto porque estamos a ganhar, se começarmos a perder você vai ver que... não é meu caso, mas a isto vai se desmoralizando, acontece em todos os clubes. Agora você está a me dizer que o Sporting ganha, já lhe pago um café!

S5: Acho que até tem relação com o número da torcida, as crianças e tudo. Pá, uma criança, olha o caso do Benfica que ganhou 4 anos seguidos, os miúdos na escola e tudo são do Benfica, por que só o Benfica que ganha, porque isto porque aquilo. Isto é uma coisa que quase sempre acontece é quase sempre natural. Quando o Porto ganhou muita coisa, muita gente era do Porto. E isso é exatamente o que nos distingue, não somos adeptos de vitórias, Sportinguistas são adeptos do coração.

Vocês estão agora frequente o núcleo e me disseram que gostam daqui, mas o que vocês fariam para melhorá-lo? O que fariam para melhorar este lugar?

S1: Não há muito o que melhorar. Veja, nós tínhamos um núcleo muito menor e viemos para aqui porque é maior, aqui é melhor também. Acho que chega a ser grande demais, no ano passado não ganhámos e não havia aqui muita gente, desde que ganhe, aí as pessoas aparecem. Portanto melhorar aqui o núcleo acho que não há como, já está aqui o senhor no bar, já se fazem as coisas, já se come aqui, já temos as coisas para jantar. Então melhorar, nós tínhamos um núcleo muito pequeno ali no jardim por cima de uma sala, era muito pequeno e era mais família. Aqui já há mais espaço, não vejo como melhorar isto, aqui há mais pessoas, mais opções de compras, há excursões. Para melhorar aqui, era o Sporting ser campeão!

S5: Eu sou um bocadinho suspeito por que é a segunda vez que cá venho, então não... Como o senhor (S1) vem aqui a mais tempo talvez ele pode ajudar mais. Não tenho muita coisa para dizer

Mas já deu para ter alguma impressão, de certo você pode dizer algo para melhorar

S5: Eu inclusive não conheci o antigo espaço, mas tinha a ideia de que era um bocadinho mais pequeno, foi bom terem vindo para um ambiente maior.

S1: O ambiente era o mesmo, atenção, o clima e tal era o mesmo. Só que era mais pequeno, talvez até se sentisse mais por que era mais pequeno, e as pessoas estavam mais juntas.

S5: Talvez poderia melhorar a divulgação, mesmo quando tem um jogo do Sporting, sabe? Utilizar mais as redes sociais, para chamar mais pessoas ao núcleo. Coisas desse gênero, algo mais chamativo porque eu não percebo tanto de redes sociais, mas se calhar só por aí. Se calhar uma faixa estaria mais jovem é mais de fácil de chegar até eles assim do que de outras formas. Se calhar tem aqui uma bandeira e muita gente passa e nem sabe se é um núcleo, só as pessoas daqui. Acho que é um bocado por aí, mas de resto, do espaço em si não tenho nada a dizer

S3: Eu acho que é como ele diz, o espaço está bem concedido, é um espaço correto, está tudo bonito, a iluminação, a esplanada também é bonita. Acho que é só, talvez a parte das redes sociais.

S5: Eu sei que núcleo inclusive organiza algumas excursões, embora eu não tenha tanto conhecimento de causa, mas faz excursões até o Alvalade e tudo. Mas também neste sítio, quando não é possível, não é sempre viável ou não é sempre possível eles fazerem estas viagens. Acho que também deveriam fazer algumas promoções aqui, sei lá, refeições ou algo mais assim neste aspecto, para uma faixa mais jovem. Se bem que estava cheio, mas mesmo assim, ter uma causa para melhorar nunca é demais, não é?

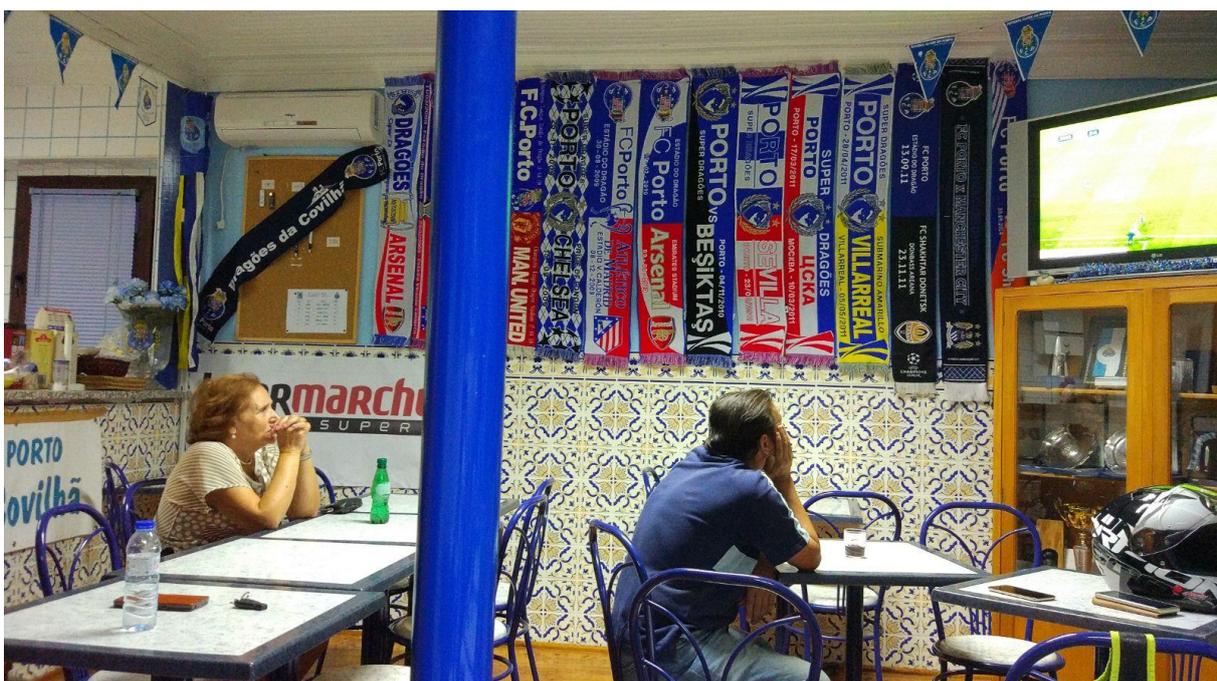
A.10 Registos fotográficos do dia dos *focus groups*

Como parte da observação, foram registadas fotografias das três instituições no dia da realização dos *focus groups*. Podendo ser observadas as estruturas gerais e até mesmo o sistema de venda de produtos, mesmo que de maneira rudimentar:

Visão geral da Casa do Benfica da Covilhã:



Visão geral da Casa do Porto:



Visão geral do Núcleo do Sporting:



Exposição de produtos e merchandising da Casa do Benfica, feitas a partir da loja dentro da Casa:



Exposição de produtos e merchandising da Casa do porto, feita a partir do quadro:



Exposição de produtos e merchandising do Núcleo do Sporting, feita de maneira semelhante ao do Porto, também através dos quadros:

