

**Narrativa Transmídia no Futebol
As estratégias de Comunicação dos clubes
brasileiros de futebol com maior presença digital**

Versão final após defesa

Fernando Jesus da Rocha

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

Orientador: Prof. Doutor Francisco Merino

junho de 2020

Dedicatória

À minha filha Lauren.

Agradecimentos

À minha filha Lauren, que, com quatro anos, viu-se tendo de entender outra cultura, conhecer uma nova escola, novos amigos e professoras, longe do convívio dos avós, padrinhos, amiguinhos e primos, sempre com um sorrisinho que atenuava a batalha e paciência para compreender que não era possível receber a atenção que merecia.

À minha esposa Lisy, que aceitou embarcar rumo ao desconhecido, guiada por um sonho que, primeiramente, era meu, mas tão logo, passou a ser nosso. Pelos dias gelados e noites de trabalho. Pelo amor e entendimento que por um longo tempo tivemos de abdicar de uma vida mais confortável, sem desfrutar do que já havíamos conquistado no Brasil.

Aos meus pais, Sergio e Marilda, que aceitaram desprender-se de filho, nora e neta por tempo indeterminado, dando total apoio, sendo as palavras de estímulo na hora certa, nos momentos de dúvidas e incertezas. O suporte de valores morais e éticos será sempre mais importante que valores monetários.

Aos meus irmãos Ricardo e Thiele, cunhados Marília e Sharlon, meus sobrinhos e afilhados Nickolas, Stefany, Sofia, Allan e Maria Eduarda, que entenderam a nossa ausência e se fizeram presentes de coração, alma e videochamadas.

Aos meus primos, tios, especialmente minha tia e madrinha Vera (*in memorian*), avós Valdir e Cenira (*in memorian*), Evaldo (*in memorian*), meu colorado querido ao qual eu não pude me despedir e tomar o nosso último chimarrão e vó Irma, que, com 95 anos segue sendo o nosso pilar. À família Couto, da minha esposa, especialmente minha sogra Enir e cunhada Carla, pela força, carinho e por sempre acreditarem no nosso propósito.

Aos amigos que, com muita saudade, cultivo no Brasil, que a tecnologia permitiu estarem presentes mesmo distantes. À família que nos recebeu em Portugal como se fosse uma relação de sangue e DNA. Amigos que estarão para sempre em nossas vidas e corações, Fábio Giacomelli e Tâmelá Grafolin. Pela generosidade, atenção e parceria desde o primeiro dia que decidimos mudar de vida e viver em Portugal.

A todos amigos que se tornaram a nossa família aqui, em especial, queridos Leonardo Morales e Caroline Patatt, dispostos a estarem sempre presentes, Bianca e Tobias, pela confiança e amizade.

Aos colegas que trilharam juntos este caminho de muito trabalho (e muitos trabalhos), atenuado por uma palavra de incentivo, um abraço, um conselho no momento certo, especialmente às queridas amigas Thais Argolo e Haphisa Mugnaini, pela intenção em sempre ajudar e transcender a relação de coleguismo para uma grande amizade.

Aos professores da Universidade da Beira Interior que fizeram parte dessa caminhada, que, com certeza, transformou a minha vida, fazendo-me um profissional com mais recursos e conhecimento, em especial ao professor Doutor Francisco Merino pela paciência, conselhos, dedicação, enquanto orientador deste trabalho e ao amigo e professor Doutor Nuno Jerónimo, que deu o pontapé inicial dessa dissertação.

À Universidade da Beira Interior, na pessoa do querido amigo professor Doutor João Canavilhas, por ter permitido #EstudarComOsMelhores, usufruir das instalações, estrutura, ferramentas e conhecimento para conquistar um sonho que jamais pensei em alcançar.

Resumo

O presente trabalho de investigação consiste em estudar as estratégias de comunicação e o comportamento digital dos clubes brasileiros de futebol com maior presença digital, com o objetivo de identificar a utilização da narrativa transmídia nos seus canais de comunicação e plataformas digitais. Os poucos esforços teóricos percebidos na produção científica sobre comunicação esportiva, nomeadamente centrada nas ações dos clubes de futebol, dissonante da relevância cultural e econômica que o esporte tem para o Brasil, justificam essa investigação.

Para fundamentar a pesquisa, discutimos temas como comunicação estratégica, convergência cultural, narrativa Transmídia, *crossmedia*, remediação, *storytelling*, posicionamento, arquétipos de comunicação e redes sociais digitais. Através de uma pesquisa qualitativa realizamos um estudo de caso com os cinco clubes brasileiros de futebol com maior presença digital: Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Santos Futebol Clube, identificando os canais de comunicação disponíveis para a audiência, além dos conteúdos mais relevantes publicados no mês de dezembro de 2019, aplicando sete princípios desenvolvidos neste estudo para avaliar se houve o emprego da narrativa Transmídia.

Os resultados obtidos evidenciaram a replicação de conteúdo nas diferentes plataformas e a ausência de uma estratégia de comunicação para a utilização da narrativa Transmídia, que permita expandir a história e potencializar o uso das plataformas digitais a partir do que conhecemos por convergência de mídias. Essa investigação recomenda a sequência de outras pesquisas que aprofundem as estratégias de comunicação dos clubes brasileiros de futebol com um corpus mais alargado, além da possibilidade de compreender dificuldades da aplicação de projetos transmídia na estratégia de comunicação pela perspectiva dos gestores de mídia dos clubes.

Palavras-chave

Futebol; Comunicação Estratégica; Transmídia; Convergência de Mídias; Redes Sociais Digitais

Abstract

This research work consists in studying the communication strategies and digital behavior of Brazilian football clubs with a greater digital presence, with the objective of identifying the use of transmedia narrative in their communication channels and digital platforms. The few theoretical efforts perceived in the scientific production on sports communication, namely focused on the actions of football clubs, dissonant of the cultural and economic relevance that the sport has for Brazil, justify this investigation.

To support the research, we discussed themes such as strategic communication, cultural convergence, narrative Transmedia, crossmedia, remediation, storytelling, positioning, communication archetypes and digital social networks. Through a qualitative research we conducted a case study with the five Brazilian football clubs with the largest digital presence: Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras and Santos Futebol Clube, identifying the communication channels available to the audience, in addition to the most relevant content published in December 2019, applying seven principles developed in this study to assess whether the Transmedia narrative was used.

The results obtained showed the replication of content in the different platforms and the absence of a communication strategy for the use of Transmedia narrative, which allows the expansion of the story and enhance the use of digital platforms from what we know as media convergence. This investigation recommends the sequence of other researches that deepen the communication strategies of Brazilian football clubs with a broader corpus, besides the possibility of understanding the difficulties of applying transmedia projects in the communication strategy from the perspective of the clubs' media managers.

Keywords

Football; Strategic Communication; Media Convergence; Digital Social Networks.

Índice

Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Acrónimos	xix
Introdução	1
1. O futebol no Brasil	5
2. Comunicação Estratégica de Marca Esportiva	11
2.1 Comunicação Estratégica	11
2.2 Comunicação Esportiva	14
2.3 Storytelling como recurso de comunicação estratégica	16
2.4 Construção de Marca e Posicionamento	20
2.5 Criando identidade a partir de um arquétipo de comunicação	22
2.5.1 Os 12 Arquétipos de Comunicação	24
2.5.1.1 O inocente	24
2.5.1.2 Explorador	25
2.5.1.3 Sábio	25
2.5.1.4 Herói	26
2.5.1.5 Fora da lei	26
2.5.1.6 Mago	28
2.5.1.7 Cara comum	28
2.5.1.8 Amante	29
2.5.1.9 Bobo da corte	29
2.5.1.10 O prestativo	30
2.5.1.11 O criador	31
2.5.1.12 Governante	31
3. Entra em campo a Narrativa Transmídia	33
3.1 Convergência de Mídias	34
3.2 <i>Cross-media</i> x Transmídia	35
3.3 Remediação	36
3.4 Narrativa Transmídia	38
3.5 Princípios da Narrativa Transmídia	41
3.6 Cultura participativa	48
3.7 Ecossistema midiático	50
3.7.1 Redes sociais digitais	51

3.7.1 Twitter	53
3.7.2 Facebook	53
3.7.3 Instagram	54
3.7.4 YouTube	55
Parte II - Estudo Empírico	57
4. Metodologia e procedimentos	57
4.1 Objetivos e pergunta de investigação	58
4.2 Metodologia	59
4.2.1 Princípios Transmídia Aplicados à Comunicação Estratégica	60
4.2.1.1 Originalidade	61
4.2.1.2 Dispersão de Mídias	62
4.2.1.3 Autonomia e Integração	62
4.2.1.4 Personagens	62
4.2.1.5 Coparticipação	63
4.2.1.6 <i>Storytelling</i>	63
4.2.1.7 Identidade Visual	63
4.2.2 Grelhas de análise	64
4.3 Objeto de estudo e amostra	66
4.3.1 Clube de Regatas Flamengo	67
4.3.2 Sport Club Corinthians	71
4.3.3 São Paulo Futebol Clube	75
4.3.4 Sociedade Esportiva Palmeiras	78
4.3.5 Santos Futebol Clube	81
4.4 Período de análise	84
5. Resultados e Discussão	85
5.1 Princípios estabelecidos para conteúdo de Narrativa Transmídia aplicados à Comunicação Estratégica no Futebol	86
5.1.1 Originalidade	86
5.1.2 Dispersão de mídias	87
5.1.3 Autonomia e integração	88
5.1.4 Personagens	89
5.1.5 Coparticipação	90
5.1.6 <i>Storytelling</i>	91
5.1.7 Identidade Visual	92
5.2 Marca Transmídia	94
Conclusão	97
Referências Bibliográficas	101

Lista de Figuras

Figura 1 – Representação da diferença de narrativas multiplataformas	36
Figura 2 – Representação da transversalização da jornada do usuário	41
Figura 3 - Reprodução do template do site oficial do Flamengo	68
Figura 4 - Reprodução do YouTube e Facebook do Flamengo	69
Figura 5 - Reprodução do Twitter e Instagram do Flamengo	69
Figura 6 – Reprodução do template do site oficial do Corinthians	72
Figura 7 – Reprodução do Twitter e Facebook do Corinthians	73
Figura 8 – Reprodução do Instagram do Corinthians	74
Figura 9 – Reprodução do site oficial do São Paulo	76
Figura 10 – Reprodução do Twitter e Facebook do São Paulo	77
Figura 11 – Reprodução do Youtube e Instagram do São Paulo	77
Figura 12 – Reprodução do site oficial do Palmeiras	79
Figura 13 – Reprodução do Twitter e Facebook do Palmeiras	80
Figura 14 – Reprodução do YouTube do Palmeiras	80
Figura 15 - Reprodução do site oficial do Santos	82
Figura 16 - Reprodução do Twitter e Facebook do Santos	83
Figura 17 - Reprodução do YouTube e Instagram do Santos	83

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Princípios Transmídia aplicados à comunicação Estratégica de Futebol	64
Tabela 2 – Canais de comunicação disponibilizados pelos clubes de futebol	65
Tabela 3 – Resultados Princípios Transmídia aplicados à comunicação	93
Tabela 4 – Resultados Canais de comunicação dos clubes de futebol	94

Lista de Acrónimos

CBF	Confederação Brasileira de Futebol
PIB	Produto Interno Bruto

Introdução

O futebol faz parte da vida e do cotidiano do brasileiro. O esporte está incorporado à cultura e identidade do país (Costa, 1995; Helal, 1997 e Wisnik, 2008). Segundo estudo feito pela Ernst & Young, em 2019, encomendado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o esporte movimentou um total de R\$ 52,9 bilhões na economia, representando 0,72% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, gerando ainda 156 mil empregos¹. São números que denotam o papel importante do futebol para o Brasil.

Em que pese esses dados absolutos, que demonstram a importância econômica, além do papel cultural e social que o esporte desempenha no país, impressiona a escassez de estudos envolvendo o tema “futebol” no Brasil (Costa, 1995). Quando associamos o futebol à comunicação, as produções científicas são ainda mais raras. É o que diz Teitelbaum (1997), quando discorre sobre as opções de formação acadêmica para profissionais da área de comunicação com foco no futebol. Ou seja, percebe-se que a ciência, no Brasil, ainda não produz com a mesma profusão que se espera para um tema tão importante para a vida do brasileiro.

Em 2017, o site Monitor Digital fez um levantamento apontando que os 27 maiores clubes brasileiros arrecadaram R\$ 4,9 bilhões de reais, contabilizando receitas como televisão, marketing e programas de sócio-torcedor², passando ileso pelas crises financeira e institucional que acometem o país. Paradoxalmente, nota-se nas pesquisas realizadas no âmbito desse trabalho, poucos estudos que apontem estratégias de comunicação para os clubes de futebol brasileiros. Nesse sentido, mostra-se imprescindível aprofundar os estudos relacionados ao futebol, especialmente no contexto da comunicação.

A comunicação reinventa-se constantemente e fornece instrumentos estratégicos capazes de fidelizar e prospectar novos torcedores no ambiente esportivo, que, naturalmente, tendem a gerar receita para os clubes (Rocha & Giacomelli, 2019). Partindo dessa premissa, essa dissertação apresenta ferramentas de comunicação estratégica para as assessorias de comunicação dos clubes de futebol brasileiros, com foco no recurso de narrativa transmídia, a partir do que se conhece por Convergência de Mídias (Jenkins, 2009) e a possibilidade de expandir as histórias dos clubes através do uso de *storytelling*, definindo posicionamento e um arquétipo de comunicação com vistas ao *brand awareness*.

Em artigo recente, Scolari (2019) contextualiza o surgimento, ascensão e queda de muitos conceitos multiplataformas, e alerta para o fato de muitos artigos ou teses de doutorado incluírem o conceito “Transmídia” em seu título para, segundo o autor, “dar um pouco de

¹ Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimentou-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/> Acessado em 11 de dezembro de 2019.

² Disponível em: <https://monitordigital.com.br/o-futebol-pode-contribuir-muito-mais-para-a-economia-brasileira>. Acessado em 28 de novembro de 2019.

frescor à pesquisa tradicional sobre produções de mídia” (p. 79), contudo, não analisam efetivamente a experiência Transmídia. E este é um dos principais objetivos deste estudo. Analisar profundamente a aplicação dos recursos de uma narrativa Transmídia cumprindo com rigor o que foi estabelecido em seu conceito, especialmente no que tange ao conteúdo de uma campanha.

Duas partes compõem a estrutura do trabalho: a primeira, contendo o referencial teórico, dividida em três capítulos, com conceitos, princípios e obras relevantes para esse estudo. A segunda, a parte empírica, que detalha metodologia, analisa resultados e traz conclusões.

No primeiro capítulo, O Futebol no Brasil, aborda-se o esporte futebol, sua importância cultural e social no Brasil, aprofundando com dados de impacto econômico para o país e o faturamento dos grandes clubes. Apresenta-se autores como Helal (1997 e 2011), Costa (1995), Cegalini & Rocco Jr. (2019), Matta (1982) e Gastaldo (2005), contextualizando os elementos culturais que inserem o futebol na cultura popular brasileira, além de dar enfoque a artigos do administrador e especialista em gestão esportiva Amir Somoggi, que traz à tona dados importantes sobre a necessidade de se perceber o futebol a partir de uma nova perspectiva mercadológica no Brasil.

No segundo capítulo adentra-se à comunicação propriamente dita, começando pela comunicação estratégica, onde recorre-se a autores como Hallahan *et al* (2007), Porter (1979), Frandsen & Johansen (2017) e Ruão & Salgado (2008), que dissertam sobre comunicação e as estratégias para atingir os objetivos organizacionais. O estudo também põe luz à Comunicação Esportiva, trazendo a perspectiva de autores como o professor Antônio Alcoba (1987), um dos pesquisadores mais reconhecidos sobre o tema, além de Prochnik (2010) e Teitelbaum (1997), que versam sobre a identificação gerada pelo futebol. Ainda no capítulo em voga, traz-se o *Storytelling* na condição de recurso de comunicação estratégica, percorrendo obras como as de Xavier (2015), Terenzo (2017) e Gallo (2017). O capítulo encerra com posicionamento de marca e arquétipos de comunicação, através do livro “O Herói e o Fora da Lei”, de Margaret Mark e Carol Pearson (2003).

O terceiro capítulo destaca o tema mais relevante na revisão de literatura, que é a convergência de mídias e o recurso de narrativa transmídia em redes sociais digitais. Revisamos conceitos e princípios de autores como Jenkins (2006), Scolari (2015), Gambarato (2013) e Arnaut *et al* (2011). O capítulo aborda ainda as diferenças entre conteúdo Transmídia, crossmedia e remediação, a cultura participativa e o ecossistema midiático, imergindo nos conceitos e características das plataformas digitais que estarão presentes na metodologia, Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Na segunda parte da dissertação apresentamos o teor empírico do estudo, onde foram pesquisadas as redes sociais digitais dos cinco clubes brasileiros de futebol com maior presença

digital ao fim do ano de 2019, de acordo com levantamento realizado pelo Ibope Repucom³, nomeadamente Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Santos Futebol Clube. No que tange à metodologia, utilizou-se a análise qualitativa através de um estudo de caso (Yin, 1994; Stake, 1994 e 1999; Patton 1990; Meirinhos & Osório, 2016), tendo como objeto campanhas institucionais e relevantes dos clubes referidos no mês de dezembro do ano de 2019 nas plataformas Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Estudos recentes relacionados à utilização da narrativa transmídia na comunicação dos clubes de futebol apenas identificaram os dispositivos e plataformas que as entidades esportivas dispõem para seus torcedores, como Fernandes (2017), que realizou um estudo comparativo da aplicação da narrativa transmídia nos seis principais clubes europeus, e Hernández (2013), que analisou as estratégias de comunicação dos clubes mais relevantes da Europa. Não foram encontrados estudos que, primeiro, analisem as estratégias de comunicação dos clubes de futebol brasileiros e, segundo que aprofundem essa análise no conteúdo das mídias e não somente na disponibilidade dessas. Nesse sentido, este trabalho pretende trazer uma inovação para os estudos de narrativa transmídia aplicados à comunicação estratégica de clubes de futebol.

³ Disponível em: <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-dez-2019/>. Acessado em 30 de dezembro de 2019.

1. O Futebol no Brasil

No Brasil, o futebol é um esporte enraizado na cultura popular. Mais do que isso. Transcendeu essa lógica. Segundo Wisnik (2008), o futebol deixou de ser um mero esporte para se tornar um elemento social, cultural e mercadológico, presente no dia-a-dia e na rotina dos brasileiros. Helal (1997) percebe o futebol “como um instrumento que permite aos brasileiros de todas as classes sociais, raças e credos, quebrar simbolicamente a hierarquia cotidiana, experimentando uma espécie de igualdade e justiça social” (p. 31). O futebol tem a magia de elevar os cidadãos à plenitude e igualdade. Na hora do gol, todos são iguais. No sofrimento, todos são iguais. Na euforia da vitória um cidadão paupérrimo pode sobrepujar um abastado, introduzidos no mesmo cenário e ambiente competitivo, algo improvável se refletirmos coletivo onde estão inseridos, que impacta, por exemplo, nas oportunidades profissionais e ascensão social.

Costa (1995) reforça esse paradigma ao citar a tendência à *carnevalização*, “representada pelo fato de possibilitar uma troca de papéis de hierarquia” (p. 44). O autor aborda outro aspecto social ao afirmar que no futebol brasileiro os heróis são, predominantemente, negros e mulatos, proporcionando uma jornada heroica a todas as classes sociais, especialmente se considerarmos a pluralidade de raças e etnias do Brasil. É um dos motivos pelos quais Cegalini & Rocco Jr. (2019) afirmaram que “nenhuma outra forma de cultura popular motiva uma paixão tão ampla e participativa entre seus praticantes, torcedores e adeptos, como a que se tem pelo futebol” (p. 91).

Da Matta (1982) compara o futebol a outras atividades que fazem parte da identidade nacional, como o carnaval e as religiões afro-brasileiras, elementos sociais que têm a capacidade de arregimentar, aglutinar, unir o povo brasileiro. Gastaldo (2005) vem ao encontro dessa premissa ao citar o livro de Mário Rodrigues Filho (1964) “*O Negro no Futebol Brasileiro*”, onde o autor apresenta uma espécie de jornada do herói na participação dos jogadores de futebol negros contra supostos inimigos, nesse caso, os jogadores da elite branca e racista que compunham o contexto do futebol (p. 114)

Muito embora o Brasil pareça vocacionado para o futebol, historicamente o que se vê é um contraste “entre a relevância e o descaso a que ainda o tem relegado os nossos cientistas sociais” (Rodrigues, 1992 citado por Helal, 2011, p. 11), uma afirmação feita em 1978 que parece revestida de verdade mesmo 40 anos depois. Helal (2011), com o dossiê “Futebol e comunicação: a consolidação do campo acadêmico no Brasil” contextualiza as principais obras que abordam o futebol na área da comunicação, especialmente “os que buscaram – e os que ainda buscam – entender a relação do esporte com questões identitárias e sua relação com esse campo” (p. 12).

Em obra elucidativa sob o ponto de vista do resgate e contextualização da temática Futebol e Comunicação no Brasil, Helal (2011) começa por dissertar sobre o período de obras que

denomina como apocalíptico. Autores que abordam o futebol sob uma perspectiva que percebia o esporte como um instrumento de alienação do povo (p. 14). Para ilustrar essa perspectiva apocalíptica, cita os livros *Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira* (Da Matta, 1982) e *Futebol: ideologia do Poder* (Ramos, 1984), obras emblemáticas que denotam o futebol como essa força presente na dominação de regimes totalitários sobre o povo, segundo o autor, uma narrativa influenciada pelo marxismo “que considerava o futebol variante do ópio do povo” (p. 14).

Dedicamos ainda mais um espaço a essa obra elucidativa de Ronaldo Helal (2011), no sentido de resgatar o caminho científico percorrido pelo esporte na área da comunicação. Numa segunda etapa de abordagem sobre o futebol, Helal (2011) afirma que as obras passaram a perceber o esporte como um drama social na vida dos brasileiros (p. 18). Para evidenciar essa afirmação, reflete sobre o conceito de Lovisolo (2002), que “pretendeu entender o fenômeno esportivo sob a perspectiva dos de dentro, dos nativos, dos que sentem paixão ou amor pelo esporte”. Da Matta (1982), em *Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira*, reuniu quatro cientistas sociais para debater o impacto do futebol na cultura brasileira. O livro é considerado “o pontapé inicial para a formação estrutural dos estudos acadêmicos sobre o futebol no país, utilizando perspectiva ritualística, procurando entender o fenômeno como drama da sociedade brasileira” (p. 18).

“Alguns anos após a publicação da obra citada foi fundado – em 1990 – o Núcleo de Sociologia do Futebol da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, por Mauricio Murad. Consideramos a fundação muito importante para se consolidar o campo, pois o Núcleo, além de agregar diversos pesquisadores das universidades em encontros e eventos, criou e publicou, durante a década de 1990, a revista *Pesquisa de Campo*, com o objetivo de difundir os trabalhos acadêmicos sobre futebol. Muitos pesquisadores que realizavam pesquisas isoladas sobre o fenômeno futebolístico no país encontraram na revista um lugar de divulgação e de intercâmbio de pesquisas e reflexões.” (Helal, 2011, p.21).

Helal, Soares & Lovisolo (2001) comentaram a abordagem do drama social evidenciada nessas obras, especialmente, da década de 80, e, ao avançarem sobre o livro do jornalista Mario Filho, “*O Negro no Futebol Brasileiro*”, criticam o que chamam de viés romântico que revestiu os estudos sobre futebol àquela altura. Os autores reconhecem a contribuição do jornalismo para a área, porém, entendem que “a história e as sociologias dos esportes não podem se reduzir a dizer em linguagem sociológica o dito pelos jornalistas naquela linguagem que é dirigida à emoção e imaginação dos amantes dos esportes, atletas e torcedores” (Helal, Soares & Lovisolo, 2001, citado por Helal, 2011, p. 20). Ou seja, os poucos esforços dos cientistas sociais para produzir obras sobre futebol, cenário que identificamos até os dias atuais, foi, de certo modo, substituído pela narrativa jornalística de obras em que, muitas vezes, abordaram o esporte como drama, romance e até ficção.

Esses esforços conjuntos que preconizavam o futebol como um elemento de identidade social e cultural do Brasil, especialmente produzidos por escritores e jornalistas, agora transpostos à prática do esporte, fundaram um estilo brasileiro de jogar futebol, o chamado “futebol arte”,

com apelo à malandragem, ao despojado que beira o irresponsável, denominação recorrente utilizada pela imprensa para falar, predominantemente, do jeito de jogar da Seleção Brasileira, uma identidade futebolística que remete à formação cultural do futebol no Brasil (Gastaldo, 2005, p. 114).

Segundo Costa (1995, p. 42), o futebol surgiu em 1863, na Inglaterra, quando foi criada a *The Football Association*, no entanto, com o formato que conhecemos hoje, com leis e regras mais estruturadas, como o conceito de impedimento, só se consolidou em 1924. De modo antagônico à sua vocação popular, o futebol foi criado por alunos de tradicionais universidades inglesas como alternativa para esportes elitizados como a esgrima, o tiro e a equitação. No Brasil, o responsável por apresentar o esporte foi o brasileiro, filho de ingleses, Charles Miler, que em 1894 retornou ao país com uma bola de futebol na bagagem.

“(…) Mas a expansão do futebol das elites para o povo tem uma história particular. Nicolau Sevcenko afirma que é um esporte moderno, difundido a partir da expansão das cidades durante a Revolução Industrial, quando ocorreram gigantescas ondas migratórias. Nas novas metrópoles as pessoas, vindas de diferentes partes do país ou do mundo, não tinham raiz ou tradição. Na busca de laços afetivos, emocionais, de identidade coletiva que substituíssem os antigos laços de parentesco, parcelas significativas da população foram dragadas para a paixão futebolística que irmana estranhos, faz comungarem ideais, objetivos e sonhos, consolida gigantescas famílias vestindo as mesmas cores” (Costa, 1995, p. 43).

O futebol, portanto, consolida vínculos, estreita laços, une os diferentes. Gastaldo (2005) destaca que geralmente o interesse dos brasileiros pelo futebol decorre de regionalidades, afirmação que parece estar em mutação com a globalização e com o acesso facilitado através das mídias sociais. O autor aponta que os clubes de futebol simbolizam um pertencimento social com viés de lealdade e compromisso para toda uma vida, reunindo torcedores em grupos afetivos, um sentimento compartilhado, mediado pelo seu emblema. O futebol, deste modo, apresenta-se, acima de tudo, como um componente de inclusão social (p. 114).

O esporte, de acordo com Rocco Jr. (2011, p. 70), mobiliza grandes contingentes de pessoas por apresentar em sua essência um forte conteúdo lúdico e emocional. Os profissionais de comunicação precisam observar os benefícios do produto esportivo a partir de duas perspectivas: tangível e intangível.

“O produto é o jogo propriamente dito, mas há também alguns componentes intangíveis que precisam ser considerados. Os elementos tangíveis do produto esportivo são os praticantes de determinado esporte, o tipo de competição ou jogo praticado, as decisões de merchandising (camisetas, bonés, equipamentos etc.) e os locais dos jogos. Os elementos intangíveis são as impressões, experiências, emoções e interpretações demonstradas pelas pessoas em relação ao esporte, sejam elas participantes ou não.” (Rocco Jr., 2011, p. 71).

Acresce-se a essa definição, uma onda ascendente onde alguns autores passam a considerar o futebol como um produto de entretenimento e, neste caso, um clube de futebol já não rivaliza apenas com o outro clube da cidade, mas com games e segunda tela. A partir do momento que

temos o jogo com caráter intangível, também é preciso pensar em estratégias de distribuição para quem não está presente fisicamente. “É aqui que a mídia se torna um intermediário essencial no canal de distribuição do produto esportivo” (Rocco Jr., 2011, p. 73). O que os clubes estão fazendo para explorar a gênese popular do futebol diante da perspectiva de envolver, fidelizar e entreter os seus torcedores? Há uma dificuldade, inclusive, de mensurar os esforços estratégicos nesse sentido, visto que, nas pesquisas realizadas no âmbito desse estudo, notou-se uma escassez de estudos envolvendo comunicação no futebol.

Uma das justificativas na proposição de um estudo voltado para a comunicação estratégica no futebol é a percepção que se tem sobre o impacto econômico do futebol no Brasil, uma indústria forte, que gera empregos e movimentam bilhões de reais na economia. Amir Somoggi, administrador, especializado em gestão esportiva e pós-graduado em Marketing Esportivo pela Universidade de Barcelona, é diretor da Sports Value⁴, uma empresa especializada em marketing esportivo, branding e patrocínios/ativações, que traz uma série de dados que ilustram o papel do futebol no cenário econômico. A *CIES Football Observatory*⁵, uma organização independente de pesquisa e educação, localizada na Suíça, apresentou estudo que aponta que as cinco principais ligas da Europa, durante as janelas de transferência de 2018, ultrapassaram os US\$ 7 bilhões de dólares pela primeira vez. Nestes centros, de acordo com a Sports Value, a indústria opera potencializando a imagem dos ídolos para gerar receita e novas oportunidades de negócio, percebendo o futebol como um espetáculo esportivo, um panorama bem diferente do que se vê no futebol sul-americano, onde os clubes são extremamente dependentes dos valores de transferências para fechar as contas, trabalhando muito pouco a comunicação e o marketing como impulsionador de receita.⁶

A Sports Value avalia que o futebol internacional pode chegar ao impressionante número de US\$ 330 bilhões movimentados numa temporada, receita que perfaz faturamento em vendas no varejo, ações promocionais, patrocínios e o conceito de esporte entretenimento, impulsionado pela conexão dos fãs com o esporte, especialmente na Europa, que percebe o futebol a partir desse prisma de espetáculo e valorização do fã. De acordo Amir Somoggi, o futebol brasileiro assiste em silêncio os filhos e netos das gerações de 1960, 70 e 80, começando a torcer por Barcelona, Real Madrid, Manchester United e PSG e não mais para clubes como Corinthians, Flamengo, Palmeiras, Cruzeiro e outros. Isso, conforme o autor, se deve às estratégias de comunicação globalizadas e proximidade que gera com os fãs, mesmo que distantes milhares de quilômetros das principais potências mundiais.

O futebol é um fenômeno social e cultural e encontra na internet, cada vez mais, um espaço de reforço de comportamento que sugere a extensão da paixão futebolística, construindo, segundo Silva (2015) uma espécie de arquibancada virtual, uma extensão das arenas de jogos presenciais.

⁴ Disponível em <https://www.sportsvalue.com.br/> Acessado em 14 de fevereiro de 2019

⁵ Disponível em: <https://football-observatory.com/> Acessado em 14 de fevereiro de 2019

⁶ Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/consumo-de-futebol-fatura-muito-mais-que-as-transferencias-de-jogadores/>. Acessado em 13 de dezembro de 2019.

A internet pode aproximar torcedores e clubes e proporcionar experiências imersivas, ainda que virtuais. “Apesar da proliferação desse comportamento por parte dos indivíduos, os clubes de futebol, em contrapartida, não desenvolvem suas presenças digitais com a mesma imersão experimentada por seus fãs”, Silva (2015, p. 10). Diante desse contexto, faz-se necessário abordar as estratégias de comunicação esportiva adotadas pelos clubes de futebol para contemplar os seus fiéis torcedores, sedentos por conteúdo, engajamento e envolvimento.

2.Comunicação Estratégica de marca esportiva

Neste capítulo do estudo, começaremos a abordagem teórica que visa suportar a metodologia e os objetivos. A dinâmica das plataformas digitais proporciona aos clubes de futebol adaptar sua estratégia de comunicação para um maior entendimento e interação junto ao seu público: os torcedores. A comunicação esportiva, ainda carente de uma maior profusão de estudos que possam sustentar orientações aos profissionais de comunicação e marketing, especialmente sob a perspectiva de uma marca esportiva que congrega paixão e intensidade, também é revista neste estudo.

Como estratégia de comunicação, o capítulo ainda discorre sobre o uso de *storytelling* na comunicação estratégica dos clubes de futebol. No livro *The Storyteller's Secret* (2017), o autor Carmine Gallo defende que, nas próximas décadas, a capacidade que as marcas terão de apresentar as suas ideias com emoção, contexto e relevância, será a habilidade mais valorizada. A partir dessa premissa, o papel do *storytelling* passa a ser decisivo no aperfeiçoamento dos processos comunicacionais das marcas, principalmente se considerarmos o fator afetivo que carrega um emblema esportivo.

Por fim, o capítulo adentra à construção de marca esportiva sob o prisma do posicionamento na comunicação, focando nas redes sociais dos clubes de futebol, trazendo a obra de Margaret Mark e Carol Pearson, o livro *O Herói e o Fora da Lei* (2003), que aborda os doze arquétipos de comunicação, oferecendo um modelo estruturado onde os profissionais de comunicação podem seguir e reproduzir para a construção e desenvolvimento de grandes marcas, avaliando o panorama competitivo e histórico das marcas para, a partir de um prisma arquétipo, associar as suas estratégias e contar as suas histórias de acordo com o seu perfil.

2.1. Comunicação estratégica

É importante observar as atividades de comunicação sob uma luz estratégica e integradora. Antes de realizarmos uma abordagem comunicacional, vamos desdobrar o principal tema do capítulo para entender, primeiramente, o conceito de estratégia, palavra que vem do grego *stratego* e que significa general (Carvalho & Laurindo, 2010, p. 4). Na divisão dos aspectos de gestão, concebidos desde a guerra, entre operacional, tático e estratégico, conceito aplicado nas organizações atualmente, a estratégia está relacionada ao planejamento, que, por sua vez, demanda visão de longo prazo.

Considerando essa visão de Carvalho & Laurindo (2010), que abordam o surgimento da estratégia nos campos de guerra, buscamos a contraposição de Hallahan, Kirk; Betteke van Ruler; Dejan Vercic e Krishnamurthy Sriramesh (2007, p. 12). Os autores apontam que a associação metafórica de estratégia com atividades de guerra, conectada com práticas de comunicação, gera uma percepção negativa sobre a área, visão reforçada com um período onde também se percebe, de modo deturpado, a estratégia como um recurso das organizações em manipular ambientes e públicos para, supostamente, tirar vantagem.

Tal qual um treinador que observa os seus adversários e avalia o material humano que tem à disposição para traçar as estratégias de um jogo, a comunicação de um clube de futebol precisa mover-se de modo estratégico e integrado ao planejamento da instituição para a consecução dos seus objetivos. Estratégia pressupõe a existência de competição (Carvalho & Laurindo, 2010, p. 1), nesse caso, não atinente à briga pela liderança de um campeonato, mas à forma de explorar mercadologicamente a boa fase do seu time ou atenuar uma má campanha através de ferramentas de comunicação.

Para Porter (1979), estratégia tem um caráter singular, de diferenciação e vantagem competitiva, que, no caso do nosso estudo, será empregado distintamente a um clube de futebol, marcas de história ímpar, características, conquistas e perfil inigualável. Para o autor, referência na formulação de conceitos estratégicos, estratégia competitiva significa adotar atividades e práticas que se distinguem do mercado para entregar um composto original. Outrossim, a essência da estratégia é posicionar-se de maneira única, criando uma identidade própria e diferenciando-se dos seus concorrentes.

Segundo Hallahan *et al* (2007, p. 12), o termo Estratégia foi usado pela primeira vez na teoria das organizações na década de 1950, com o intuito de descrever como as organizações competiam no mercado, obtendo vantagem competitiva e ganhando espaço e participação. Os autores explanam a comunicação estratégica como um paradigma unificador para estudar as comunicações intencionais das organizações (p. 16). Comunicação intencional vem ao encontro da perspectiva de prescrição, de Frandsen & Johansen (2017), referida anteriormente, que nos conecta a uma visão estratégica e integradora da comunicação em uma organização.

Ruão & Salgado (2008, p. 330) abordam os estudos de comunicação organizacional, que buscavam desenvolver práticas comunicativas para ser utilizadas de modo sistêmico a fim de coordenar e controlar as ações dos membros das organizações, um paradigma que se move com velocidade diante das constantes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, desafiando os profissionais da área. E que se acentua quando relacionamos às nuances da comunicação estratégica de um clube de futebol, que precisa, também, considerar as mudanças, ciclos sazonais e desempenho dentro de uma temporada, um campeonato e, muitas vezes, de um jogo de futebol, que interfere no modo como o público percebe essas práticas comunicativas.

Hallahan *et al* (2007) definem comunicação como “a transmissão de informações, ideias, atitudes ou emoções de uma pessoa ou grupo para outras pessoas” (p. 24). Comunicar com estratégia é um pressuposto de todas organizações, incluindo o setor privado e público, partidos políticos, ONGs e movimentos sociais (Frandsen & Johansen, 2017, p. 1). Ou seja, comunicação estratégica é a transmissão de informações e emoções a partir de práticas comunicativas numa perspectiva integrada, um conceito abrangente que entende a comunicação como uma atividade constitutiva da gestão.

“Os meios de comunicação podem ter a função de construir um sentido estratégico para as decisões e ações de uma organização e contribuir para a busca de crescimento da organização no cenário social. O alinhamento entre os objetivos da organização e da comunicação é essencial para o alcance dos resultados esperados. A organização que estiver mais preparada para gerar soluções e definir estratégias práticas, originais e úteis para o enfrentamento dos desafios do mercado e da concorrência, estará mais apta a sobreviver e atingir objetivos num mundo em constantes mudanças.” (Sobrinho & Barbosa, 2014, p. 130).

Percebendo, portanto, a comunicação, como um instrumento de caráter estratégico, alinhado aos paradigmas institucionais e atento às transformações do mercado, que se faz imperativo focar suas ações nas novas tecnologias de comunicação digital. Gonçalves & Elias (2013, p. 135) consideram a emergência da Web 2.0 como “um canal de comunicação extremamente importante na construção de relações entre as organizações e os públicos, tanto ao nível das relações públicas como do *branding*”. Os emblemas esportivos podem utilizar os dispositivos móveis e recursos digitais no sentido de construir relações para potencializar o fortalecimento da marca, já que a internet proporciona contato que transcende os limítrofes físicos e geográficos.

Os dois principais modelos comunicacionais trazidos por Hallahan *et al* (2007) começam a abordar a comunicação bidirecional na troca de experiências e construção conjunta entre emissor e receptor, transpondo o conceito para esse estudo, entre clube e torcedor. O primeiro modelo que os autores apresentam é o chamado modelo de transmissão de comunicação, que conceitua a comunicação como a emissão unidirecional de informação. O segundo modelo comunicacional abordado por Hallahan *et al* (2007) é interativo e demonstra que a comunicação “envolve a criação e troca de significado entre as partes”, dando protagonismo ao receptor:

“Esta abordagem interativa tem suas raízes no interacionismo simbólico (Blumer, 1969; Mead, 1934/1972) e na teoria cibernética de Wiener (1948), que mostrou como os processos de comunicação podem ser vistos em termos de ação e reação. Na mesma linha, Bauer (1964) enfatizou o papel das audiências como processadores ativos de informação, e Thayer (1968) fez uma distinção entre visões sincrônicas e diacrônicas sobre o conceito de comunicação”. (Hallahan, *et al*, 2007, p. 20).

Esse conceito contempla, atualmente, a definição ideal de comunicação da maior parte dos pesquisadores de comunicação. Destaca-se Grunig (2009), citado por Gonçalves & Elias (2013), que critica as práticas de comunicação estratégica de organizações que entendem as novas

mídias e os recursos disponíveis com a emergência da internet, segundo a lógica unidirecional das mídias tradicionais, “que utilizavam um paradigma de interrupção, como a TV e o Rádio do século passado, ao invés da interação, participação e construção de relações a partir de um modelo bidirecional de comunicação” (p. 138).

Frandsen & Johansen (2017) abordam duas perspectivas para a adoção de uma estratégia na organização. A primeira é a prescrição, quando a estratégia “é o resultado de um processo de análise racional linear, baseada na ideia de antevisão, previsão de variáveis, definições com antecedência e planejamento” (p. 4). A segunda é a perspectiva emergente, resultado de oportunidades que surgem no decorrer do tempo, ou até mesmo, imprevistos. Em 2018, o Podcast MKT Esportivo entrevistou Arnaldo Hase⁷, diretor da Soccer Media e um dos criadores do conceito dos vídeos de bastidores em times de futebol. Hase destacou a estratégia de comunicação dos clubes brasileiros, afirmando que, muitas vezes, a estratégia de conteúdo para disponibilizar no Canal do Clube, no YouTube, dependia dos resultados de campo, ora, uma simbiose de estratégias com perspectiva de prescrição - por ser uma definição previamente ajustada -, e emergente, por depender de variáveis, oportunidades e acidentes de percurso.

2.2. Comunicação esportiva

Após abordarmos as visões e definições de comunicação estratégica, é necessário aplicá-las ao segmento de comunicação esportiva, objeto de estudo desse trabalho. Considerando que a comunicação estratégica seja uma premissa que permeia a instituição e guia toda a forma de comunicação organizacional, passaremos a desenvolver o conceito de comunicação esportiva, ressaltando a carência de obras com a perspectiva a partir de uma marca esportiva que se relaciona com uma comunidade de fãs.

O futebol é um profundo gerador de experiências, emoções e histórias. A relação física torcedor-estádio, que constituiu historicamente o esporte, ficou no passado (Rocha & Giacomelli, 2019, p. 161). Alcoba (1987) destaca, entre outros fatores que influenciam a comunicação esportiva, o instrumento de propagação de virtudes, condutas e normas sociais, além de uma linguagem acessível a qualquer pessoa, que respeita o target do esporte.

Muitas obras versam sobre a comunicação esportiva nos meios de massa e não sobre as marcas esportivas, o professor Antônio Alcoba (1987), um dos principais pesquisadores sobre comunicação esportiva, aborda a gênese social do esporte, uma força universal capaz de unir os povos em uma relação amigável, acima de crenças, classes e ideologias. O futebol é uma força que se percebe, inclusive, na ascendência sobre os meios de comunicação de massa. Prochnik (2010, p. 3) menciona a primeira transmissão internacional de televisão em alta definição, que

⁷ Disponível em: <http://www.mktesportivo.com/2019/03/tvs-de-clubes-e-gestao-de-conteudo-no-esporte-com-arnaldo-hase/>. Acessado em 15 de novembro de 2019.

ocorreu na Copa do Mundo de 1998, assim como a estreia da câmera lenta, episódio que teve início na Copa do Mundo da Inglaterra, em 1962, o advento do replay, que inseriu-se no Brasil a partir da Copa do Mundo de 1970 e a transmissão digital, testada de modo experiencial, durante a Copa do Mundo de 1990 (p. 11).

O futebol está intimamente ligado à inovação de recursos tecnológicos e novas mídias, portanto, tem uma importância muito grande para a história da comunicação. Pereira (2003) endossa o casamento entre esse esporte e comunicação de massa ao afirmar que o futebol é um negócio de entretenimento e lazer. Para tanto, os clubes de futebol precisam gerar conteúdo que possam atender essa prerrogativa, entreter e envolver os seus torcedores, especialmente se considerarmos que a globalização permitiu a entrada de novos canais de mídia, e, seja via TV ou streaming, há uma forte exposição de clubes internacionais com maior poderio econômico, planteis recheados de ídolos, que podem suplantar os clubes locais e ganhar fatia de mercado. A disputa deixou de ser regional e o mais criativo e estratégico pode ganhar esse jogo (Rocha & Giacomelli, 2019, p. 161).

As competições, eventos esportivos, personalização dos emblemas na figura de grandes ídolos, ocupam, atualmente, um grande espaço dos noticiários e páginas da imprensa, sejam elas impressas ou eletrônicas. O futebol atrai afeto e gera envolvimento. É um poderoso elemento de identificação. Um esporte apaixonado, que mobiliza multidões, no entanto, de acordo com Teitelbaum (1997), “no mundo inteiro esta ligação vem sendo alvo de um esforço muito pequeno em termos teóricos” (p. 151).

Dando luz ao contexto do Brasil, país onde a sua cultura está muito associada à prática do futebol (Costa, 1995), indo ao encontro com o que diz Teitelbaum (1997), o que se percebe é a pouca produção científica e raras opções acadêmicas para profissionais que desejam aprender e especializar-se com foco na gestão, comunicação ou marketing do futebol.

“Não identificamos programas de Mestrado ou Doutorado em vigência no país e apenas uma Universidade (Federal do Paraná), oferece curso de licenciatura em Gestão Esportiva (Rocha e Bastos, 2011), além da Universidade do Futebol, que não confere grau. Há, deste modo, uma imensa dificuldade em conceber o esporte com percepção estratégica pelos profissionais formados no país”. (Rocha & Giacomelli, 2019, p. 162).

Segundo Rocco Jr. (2016, p. 65), para uma maior eficiência da comunicação em uma gestão esportiva, as estratégias comunicacionais da organização “precisam contribuir para a melhoria da performance esportiva e ajudar na construção da identidade de um clube esportivo, melhorando o posicionamento de sua marca no mercado e colaborando para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade”. Desse modo, a comunicação de um clube de futebol, quando pensada estrategicamente, respeitando o posicionamento cultural do clube, pode potencializar o *branding* institucional e converter suas ações em receita.

2.3. *Storytelling* como recurso de comunicação estratégica

Nesse estudo, iremos abordar o *Storytelling* como uma estratégia de comunicação centrada na narrativa de contar histórias de marcas com conexão emocional, gerando atenção, persuasão e engajamento, atendendo aos desígnios da comunicação de clubes de futebol, que se relaciona com públicos envolvidos e ativos. Cogo & Nassar (2011) sustentam que o *storytelling* legitimam a narrativa organizacional: “um formato envolvente, afetivo e de repercussão, que dá expressão e visibilidade à cultura da empresa ou instituição, mesmo em tempos de diversidade e competição” (p.1)

No livro “Histórias que deixam marcas” (2015), uma publicação importante relacionada ao tema, o escritor Adilson Xavier apresenta três definições sobre *storytelling*:

“Definição pragmática: *Storytelling* é a arte de elaborar e encadear cenas, dando-lhes um sentido envolvente que capte a atenção das pessoas e enseje a assimilação de uma ideia central. Definição pictórica: *Storytelling* é a arte de moldar e juntar as peças de um quebra-cabeça, formando um quadro memorável. Definição poética: *Storytelling* é a arte de empilhar tijolos narrativos, construindo monumentos imaginários repletos de significado” (Xavier, 2015).

Xavier (2015) acrescenta outra perspectiva conceitual sobre *storytelling*, do espanhol Antonio Núñez, no livro “É melhor contar tudo” (2009): “é uma ferramenta de comunicação estruturada em uma sequência de acontecimentos que apelam a nossos sentidos e emoções” (p. 11). Uma partida de futebol é uma micro-história diante de um universo rico e denso de uma narrativa comunicacional de *storytelling* que um clube de futebol pode contar. Dentro de uma partida, um campeonato, uma temporada, há outras tantas histórias de superação, frustração, heroísmo, que podem ser mais bem exploradas a partir de uma narrativa empática, apelando para a emoção dos torcedores, gerando partilha, alcance e, naturalmente, maior presença digital.

Storytelling remonta aos recursos de comunicação usados pela humanidade nos seus primórdios. Desde os homens que se reuniam em torno da fogueira para contar suas histórias de caça até a narrativa religiosa atinente à passagem de Cristo, contada na bíblia. No entanto, *storytelling* aplicado ao mundo dos negócios pode se dizer que é um fenômeno relativamente recente. Buscando uma contextualização histórica, recorreremos a Matos (2010, p. 10), que aponta a aplicação desse recurso narrativo junto aos negócios a partir de meados dos anos 90, nos Estados Unidos. E *storytelling* surge, justamente, com a preocupação relativa à sobrecarga informativa e à dificuldade em atingir públicos de interlocução, quando o Executivo do Banco Mundial Stephen Denning preconizava uma abordagem “tolstosiana”, capaz de observar a complexidade da vida e estabelecer conexões.

Segundo Salmon (2008), Denning publicou diversos livros referindo-se a essa prática, “*A Fable of Leadership Through Storytelling* (2004)” ou ainda “*How Narrative and Storytelling Are*

Transforming 21st Century Management". O antigo dirigente do Banco Mundial contestava a abordagem racional, tradicional, qualificada de "napoleônica", e passou a ser um grande entusiasta da linguagem de histórias, emoções e ressonância que o *storytelling* proporciona. Portanto, a partir da virada do século, de acordo com Matos (2010, p. 11), o sucesso do novo recurso de expressão chegou a empresas como Disney, Coca-Cola, Adobe, Nasa e Nike, que adotaram estas estratégias na gestão comunicacional da emoção.

No e-book "*Storytelling: muito mais do que contar histórias*" (2017), a professora e pesquisadora Martha Terenzzo exemplifica a diferença dessas abordagens classificadas por Denning como "napoleônica" e "tolstosiana", ao escrever a biografia do jogador Ronaldo a partir das duas abordagens. Na primeira versão, a autora faz uso de um texto informacional, tradicional, descritivo:

"Ronaldo Nazário de Lima é um jogador de futebol brasileiro. O jogador foi eleito por três vezes como melhor jogador do mundo pela FIFA e foi campeão mundial duas vezes pela seleção brasileira. Dono de uma arrancada potente, dribles desconcertantes e muitos gols, o 'Fenômeno' foi um dos principais jogadores dos anos 2000 e atuou pelo Real Madrid, Barcelona, Inter de Milão, Milan e outros, além de ter sido um dos principais camisa 9 de todos os tempos da seleção brasileira." (Terenzzo, 2017, p. 35).

A segunda versão, expressando emoção, conexão, empatia, criando uma sequência de fatos a partir do uso de *storytelling*, a fim de demonstrar a diferença de abordagem a partir de uma mesma história:

"Nascido no Rio de Janeiro, Ronaldo começou sua carreira pelo pequeno São Cristóvão. Com 17 anos, transferiu-se para o Cruzeiro, e aos 18, já encantava o mundo com gols e arrancadas. Com uma carreira meteórica, saiu do Brasil, passou pela Holanda e depois jogou pelo Barcelona. Em apenas um ano, encantou o mundo e tornou-se um dos principais jogadores do planeta. No ano seguinte, foi vendido por milhões para a Inter de Milão, mas Ronaldo teve uma séria lesão no ligamento de seu joelho, em uma imagem que chocou o mundo. Foram quase dois anos de recuperação, enquanto médicos diziam que Ronaldo nunca mais seria o mesmo. Então o fenômeno renasce. Em 2002, conquista a Copa do Mundo pela seleção brasileira como artilheiro e grande destaque. Ronaldo ainda passou pelo Real Madrid e o Milan, conquistando títulos, fazendo gols e consolidando sua lenda. Ronaldo é considerado por muitos um dos maiores - senão o maior - camisa 9 de todos os tempos." (Terenzzo, 2017, p. 35).

O *storytelling* se esculpe em uma estratégia de persuasão que pode, perfeitamente, ser aplicada à era da convergência que transborda as histórias em múltiplas mídias, instrumentalizando o ato de narrar histórias para melhor atender os torcedores que flutuam por diversas plataformas. São narrativas cheias de emoção que buscam relacionar a história de vida da marca, com as lutas diárias do receptor. Salmon (2008, p. 49) destaca o objetivo dessa estratégia de comunicação em conquistar ainda mais presença e afeto, por meio da conexão com um público inebriado pelas histórias de amor, luta, superação e coragem. Não basta informar, precisa emocionar.

Xavier (2015) relaciona a revitalização do uso de *storytelling* quando o mundo digital se estabelece, trazendo novas conexões e oportunidades de expressão para os geradores de

conteúdo, que também precisam lidar com a sobrecarga informativa, fazendo uso desse recurso narrativo como um diferencial para captar atenção.

“A simples existência de uma Economia da Atenção, popularizada em 2001 pelo livro de Thomas Davenport e Michael Goldhaber, e antevista por Herbert Simon em 1971, evidencia a gigantesca dimensão do problema. Simon enxergou o óbvio: “O que a informação consome é a atenção dos seus recipientes, ou seja, a riqueza de informação cria uma pobreza de atenção.” Desde então, a situação só tem se agravado, levando um número cada vez maior de pessoas a concordar com a frase de Nicholas Negroponte, do Laboratório de Mídia do MIT: “Não quero quinhentos canais de televisão. Só quero aquele único canal que me oferece o que quero ver.” (Xavier, 2015, p.14).

A partir do momento que se potencializa o uso de cada plataforma, a economia da atenção reforça o uso convergente de mídias para se contar uma história, otimizando a informação para melhor atender o público. Passo seguinte à economia da atenção, o livro “Histórias que deixam marcas” (Xavier, 2015) explora a conexão entre comunicador e público abordando o capital emocional. “Matematicamente falando, nada mais é que o resultado da soma da publicidade com o entretenimento” (Xavier, 2015, p. 14). O autor comenta que o Presidente da Coca-Cola, Steven J. Heyer, em 2003, enfatizou o conceito, no discurso de abertura de um evento promovido pela revista *Advertising Age*: “Vamos utilizar um conjunto de diversos recursos de entretenimento para entrar nos corações e mentes das pessoas” (p. 14). Comunicar com conexão gerando um sentimento de pertencimento à história é o que um clube de futebol precisa para atingir, especialmente, torcedores que fisicamente não fazem parte do seu universo, seja por obstruções econômicas, demográficas ou geográficas.

Magnolo & Moreira (2010) dizem que, nos dias de hoje, “a expansão do *storytelling* se dá pela maneira que a marca se porta nos variados canais da internet, da forma como respondem seguidores nas redes sociais, às associações feitas pelo consumidor no discurso da marca quando se expõem na mídia” (p. 12). Os autores afirmam que os leitores preferem uma história bem contada de uma empresa do que simplesmente ler uma informação institucional. Carmine Gallo (2017), com o livro “*Storytelling: aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*”, afirma que o *storytelling* é um recurso fundamental na estratégia de comunicação de uma marca. “Em um mundo em que as pessoas são bombardeadas por escolhas, as histórias constantemente são o fator decisivo pelo qual decidimos fazer negócios com alguém” (p. 11).

A comunicação de um clube de futebol precisa conciliar o histórico da instituição com a fase do time, encontrando a narrativa mais adequada, sensível, que cria envolvimento e gera identificação, interação e partilha, pela perspectiva única de cada plataforma. Xavier (2015) registra um exemplo de ideia narrativa apoiada em conceitos de *storytelling* aplicados ao futebol:

“Final de campeonato. Duas equipes entram em campo. Antes de chegarem até ali, enfrentaram diversos desafios, tiveram que superar vários adversários, sofreram reveses, e agora é tudo ou nada. Torcedores de ambos os lados roem as unhas. Alguns

dos jogadores não estão no melhor de sua forma, outros nem puderam ser escalados por questões disciplinares ou contusões, há boatos em torno de negociações milionárias deste ou daquele atleta com clubes rivais. Os técnicos de cada time representam escolas estratégicas distintas: um adepto da pressão no ataque, outro convicto de que o melhor é ser forte na defesa para se lançar em contra-ataques rápidos e fulminantes. Tensão e excitação dominam a atmosfera em que todos esperam vencer, mas ao mesmo tempo temem pelo pior. E sobre toda essa excitação paira o “peso das camisas”, nome poético dado à história pregressa de cada equipe, suas conquistas e feitos heroicos, a mágica escondida na tradição, que pode exercer seus poderes a qualquer momento, sobre qualquer dos contendores. Estão lançados os elementos de uma boa narrativa” (Xavier, 2015, p.52)

A narrativa de um clube de futebol, particularmente, tem um componente especial e indelével: um algoz. E o recurso de *storytelling* pode transformar a rivalidade em combustível de engajamento. Qual clube de futebol não tem um rival? Gallo (2017) aponta o elemento de rivalidade quando a comunicação estratégica identifica um “vilão”. No futebol, o rival. Aquele que precisa ser desbancado. “Davi tinha Golias. Luke tinha Darth. A *Apple* tinha a IBM, depois a Microsoft. Um bom inimigo é aquele que lhe dá razão para querer lutar” (Gallo, 2017, p. 183).

No Brasil, o Flamengo tem o Fluminense, o Corinthians tem o Palmeiras, o Internacional tem o Grêmio, o Cruzeiro tem o Atlético-MG. Em Portugal, o Benfica tem o Sporting e o Porto. Na Espanha, o Barcelona tem o Real Madrid. Na Itália, o Milan tem a Inter de Milão. Na Argentina, o River Plate tem o Boca Juniors. Muitos desses, vizinhos de bairros, mas com uma constituição histórica antagônica. Perfis de comunicação diferentes, filosofia de futebol diferentes, torcedores de classes sociais diferentes. Cada um com a sua alma, mirando um inimigo. No “*fairplay*” que dá alma ao esporte, um caráter salutar ao futebol, há de se aproveitar essa rivalidade para tornar a história mais concisa, convincente, carregada de paixão, até mesmo nas frustrações e derrotas.

Xavier (2015) cita a fala de Aristóteles, para reforçar essa prerrogativa: “Sem conflito não existe ação, sem ação não existe personagem, sem personagem não há história” (p. 58). Ora, não há história sem conflito, sem quedas, sem decepções. Não há herói sem vilão. São eles que instigam o sentimento de querer mais, querer vencer e, tal qual nas narrativas tradicionais, dão o prazer de vê-los derrotados. “Histórias são trajetórias de busca. Vilões são obstáculos ao sucesso dessas trajetórias. Quanto maiores os obstáculos, mais emocionantes e significativos se tornam os esforços do protagonista, e melhor se torna a história” (Xavier, 2015, p. 59).

Diante disso, é possível afirmar, conforme cita Domingos (2008, p. 108), que *storytelling* não é um texto narrado de modo simplório, como se narram histórias para entreter crianças, mas uma maneira subliminar de impor ideias. É uma estratégia de comunicação que possibilita a conexão entre emissor e receptor, - no caso desse estudo, clube e torcedor -, uma vez que esse recurso envolve e estimula o público ao compartilhamento de narrativas. Nuñez (2009, p. 83) qualifica esse pensamento ao referir que “uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos”. Num cenário de ressonância de

emoções, sensibilidade e paixão, parece fazer muito mais sentido uma linguagem que conecta clube e torcedor.

2.4. Construção de marca e posicionamento

Na construção de um universo narrativo compartilhado com técnicas de *storytelling*, Xavier (2015) esclarece que a exigência do paradigma de comunicação mudou do “eu falo, você ouve” para “nós dialogamos a respeito da história que melhor traduz o que significamos um para o outro” (p. 68). Rocco Jr. (2011) sustenta que o *branding* trabalha a imagem e a relação que o consumidor tem com um produto, serviço ou empresa. É uma premissa alicerçada na percepção que o cliente constrói da sua relação com a marca e, especialmente, o papel que a marca representa para a sua vida (p. 74).

O futebol é um elemento que gera empatia e mistura a identidade clubística à dos seus torcedores. Saber se comunicar, dar atenção e consolidar uma marca forte, coesa, alinhada com os princípios do seu público, resulta em partilha, alcance, massificação. São premissas de uma nova relação que resulta em inserção e conexão, em contraste com o relacionamento tradicional que soa um tanto superficial. Um relacionamento humanizado de um clube de futebol com os seus torcedores, os transforma em multiplicadores, coautores da própria história da marca.

“A marca é, em primeiro lugar, um nome, um meio de identificação. Em segundo, um conjunto de valores que oferece, ao mesmo tempo, vantagens psicológicas e funcionais ao consumidor. É o conjunto desses valores que forma a personalidade da marca, tal como é percebida pelo consumidor, fazendo com que o desafio esteja em estabelecer uma marca com a qual o consumidor realize profundas associações positivas. Assim, pode-se perceber que a marca tem tudo a ver com o atendimento consistente às expectativas dos clientes, que é por meio dela que se acrescenta confiança àquilo que se compra.” (Moreira, Estender, Silva, Guimarães, Cruz & Figueiredo, 2013, p. 4).

O *branding* se apresenta como um componente primordial nos objetivos financeiros e definições de valor de mercado de uma organização (Rocco Jr., 2016, p. 75). Pensar estrategicamente a comunicação e o marketing pode elevar uma marca esportiva à esfera global, transcendendo os limites regionais que, naturalmente, estão inseridas. O futebol é um campo profícuo para a concretização desse cenário, ao precisar atender e entreter torcedores espalhados por todo o mundo. A globalização derrubou barreiras e criou um vasto campo de trabalho para os profissionais de comunicação. O sucesso da construção de uma marca de clube de futebol pode ser aferido pela facilidade com que ela é reconhecida no cenário esportivo e na cabeça dos torcedores.

Potencializar a comunicação de um clube de futebol sob a perspectiva da vitória, dos louros, das conquistas, é tão importante quanto trabalhar a marca esportiva a ponto de reduzir os impactos dos resultados esportivos que nem sempre são bons. Segundo Ruão & Salgado (2008), isso é

possível com a construção estratégica de uma marca carregada de emoção e sentimento, a partir de ligações comunicacionais fortes e permanentes, que, tal qual acontecem com as empresas que buscam distinguir marca de produto e serviço, pode acontecer no futebol, isolando a reputação da marca de eventuais resultados e desempenhos negativos.

“Num momento em que os processos de produção e os serviços são facilmente copiados, o caminho encontrado para a diferenciação e fidelização foi o da gestão simbólica. Cuidar estrategicamente da identidade a apresentar ao público, das associações de imagem e reputação, da cultura interna a implementar, ou do apelo emocional da marca, ganhou uma importância nunca imaginada. Como se tudo se jogasse ao nível do parecer, mais do que do ser.” (Ruão & Salgado, 2008, p. 328)

Para tanto, encontram-se alguns entraves no processo evolutivo da comunicação estratégica no esporte. Cegalini & Rocco Jr. (2019, p. 105) sustentam que, no Brasil, há uma grande dificuldade em tratar a comunicação de marca e dos clubes como uma área estratégica prioritária no cenário esportivo. Os autores acrescentam que, encontrar estudos sobre reputação corporativa na literatura de gestão de esporte, no Brasil, é um fenômeno raro (p. 105). Por outro lado, sob o prisma da associação de marcas à intangibilidade e atributos positivos que o esporte pode proporcionar, vale-se destacar uma curva crescente dessa asserção, conforme ilustra Rocco Jr. (2016, p. 76): “O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos”.

Para Pedersen, Miloch & Laucella (2007), citado por Cegalini & Rocco Jr. (2019, p. 107), a cobertura midiática espalhada por diversos meios e reforçada substancialmente com a emergência da internet, faz com que as organizações esportivas estejam sofrendo um processo de popularização a nível global, o que comprova o valor da comunicação na gestão de esporte como elemento vital para o seu crescimento. As organizações esportivas precisam pensar a marca a partir de processos comunicacionais alicerçados estrategicamente, permeando toda a instituição.

Um clube de futebol não é o gol de placa do atacante que roda o mundo feito rastilho de pólvora em todos os dispositivos móveis, não é a torcida que protesta depredando patrimônio ao fim de uma eliminação, não é o goleiro que caiu no exame antidoping. Mas muitas vezes, é a imagem que fica na retina do público. Segundo Xavier (2015), a imagem pública não corresponde exatamente ao que a marca é, sendo apenas a representação simbólica do que significa a marca na percepção das pessoas.

“Todos têm uma imagem pública que precisa ser cuidada, e não corresponde exatamente à realidade. Imagine o que seria de Lady Gaga se, dentro de sua casa, ela fosse obrigada a usar os figurinos e manter as atitudes extravagantes que a consagraram nos palcos. E Madonna? E David Bowie? Quando nomeamos os excêntricos, fica mais fácil, mas todas as figuras públicas, não só no meio artístico, em maior ou menor grau, se mantêm dentro dos personagens que traçaram para si. Em última análise, são marcas. Se é lícito a um político, um magistrado ou um líder religioso comportar-se publicamente de forma diversa da que se comporta na intimidade (falo aqui somente da

liturgia dos cargos, não dos aspectos éticos e morais), por que não seria lícito a uma marca, que é fictícia desde o nascimento, fazer o mesmo?” (Xavier, 2015, p. 71).

Fazer com que jogadores, comissão técnica e dirigentes estejam alinhados à identidade do clube reduz desgastes com a opinião pública. Aaker (2009, p. 73) realça que essa identidade “é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização”. Nessa lógica, criar uma identidade de marca para um clube de futebol estabelece um compromisso com os torcedores por meio dos valores emocionais, benefícios, história, que, até pela carga sentimental que carrega, precisa ser respeitada, sob o risco de romper essa conexão e gerar uma crise de reputação.

“O esporte tende a gerar extraordinárias respostas emocionais dos seus públicos, e que são mais fortes do que em qualquer outro setor de atividade. O que leva as organizações esportivas profissionais, da atualidade, a procurarem capitalizar esse relacionamento emocional para se posicionarem como marcas vitalícias.” (Ruão & Salgado, 2008, p. 329)

Telles & Queiroz (2013, p. 196) salientam que o termo posicionamento se encontra associado a duas dimensões estratégicas: a primeira, a nível de natureza de postura organizacional, a segunda, a nível funcional, caracterizada por uma dinâmica em movimento e relação com o seu público. Posicionamento implica, igualmente, em criar personalidade de marca, associando-a a um conjunto de personalidades humanas. “O mesmo vocabulário para descrever uma pessoa pode ser usado para descrever uma marca” (Moreira *et al*, 2013, p. 9). Uma organização esportiva pode, portanto, posicionar-se de acordo com os seus elementos históricos, humanizando a sua comunicação, criando uma identidade de marca personalizada, conectada ao perfil de seus torcedores. É essa associação identitária bidirecional que se espera na conexão clube e torcida.

2.5. Criando identidade a partir de um arquétipo de comunicação

Hallahan, *et al* (2007) citam Rosengren (2000) para sugerir que comunicação é, também, um processo de formação identitária e criação de sentido. Ou seja, cabe à comunicação estratégica criar significado e “compreender fatores que confundem a partilha de significado entre uma organização e seus vários constituintes” (p. 22). Este significado envolve questões emocionais e culturais e como o público percebe a marca.

Nessa perspectiva, os traços de personalidade que se criam para identificar uma marca, a partir do uso estratégico da comunicação, dão significado para os seus receptores. A personificação de marca através de linguagem, posicionamento, símbolos de um clube de futebol, transforma a simpatia em paixão, e a paixão em relacionamento. De acordo com Ruão & Salgado (2008), à

medida que o esporte foi se profissionalizando, o “mercado simbólico” assumiu um papel de protagonismo na construção de identidade. “O esporte constitui uma atividade humana que envolve fortes e destacados componentes emocionais, que a tornam num microcosmo com particularidades únicas (p. 329).

Personalizar uma marca na memória cria uma representação simbólica na visão dos torcedores, assumindo contornos humanos na relação. Margaret Mark e Carol Pearson debruçaram-se sobre as características arquetípicas que uma marca pode desenvolver ao posicionar-se de modo personalista. No livro *O Herói e o Fora da Lei* (2003), as autoras relacionam todo o conteúdo filosófico, psicológico e narratológico no contexto de comunicação das marcas.

“Carl Jung assumiu os arquétipos na psicologia analítica como imagens universais existentes desde sempre, cristalizadas em estruturas inatas com que expressamos e desenvolvemos nossos alicerces psicológicos. Constatou sua presença no inconsciente coletivo e sua influência determinante nas vidas, sonhos e narrativas de todas as pessoas. Segundo ele, os arquétipos se formaram pela repetição de experiências ao longo de várias gerações, produzindo em nós a repetição automática dessas experiências. Estariam, graças a essa teia de reforços constantes, intimamente ligados a nossas intuições. Apesar da aparência monolítica, Jung realça que os arquétipos funcionam como potencializadores, não como formas estáticas. Quem não visualiza imediatamente uma figura quando nos referimos à “donzela virtuosa”, ao “guerreiro corajoso”, à “rainha gentil” ou ao “grande sábio” (Xavier, 2015, p. 42).

O trabalho de Mark e Pearson foi adaptar os arquétipos da psicologia analítica de Carl Jung, transpondo a carga histórica da gênese humana para o universo das marcas e sua construção ao longo do tempo, identificando uma grande possibilidade de adotar um posicionamento coerente, consistente, consoante àquilo que o seu público acredita e se identifica. Comunicar-se de acordo com um arquétipo pode dar alma a uma organização, pois todo aquele compromisso de postura e posicionamento que o seu público espera, estará contemplado na sua narrativa.

A marca deixou de ser um repositório de características funcionais e passou a ter significado de valor, no entanto, segundo Mark & Pearson (2003, p. 15), as marcas precisam se tornar fluentes na linguagem visual e verbal, gerando uma posição harmônica de ponta a ponta. Esse posicionamento coeso, humano, personificado, se torna mais robusto ao adotar um arquétipo de comunicação. O sucesso não está apenas atrelado à qualidade, mas ao posicionamento. A grande estrela pop Madonna não se limita a compor e interpretar músicas. Para dar significado à sua marca de rebelde e extravagante, vive trocando o corte de cabelo e alternando estilos excêntricos. Jack Nicholson adota um padrão fora-da-lei, dentro e fora das telas. Os atores Meg Ryan e Tom Hanks representam todos os seus papéis a partir do arquétipo do inocente ingênuo. Como demonstram Mark & Pearson (2003, p. 16), há uma narrativa que perfaz toda estratégia de comunicação desses artistas.

Mark & Pearson (2003, p. 22) sustentam que “compreender e alavancar o significado arquetípico (que antes era apenas um interessante “algo mais” para o marketing eficaz) hoje é um pré-requisito”. Não identificamos nas pesquisas bibliográficas realizadas, estudos

relacionados à comunicação dos clubes de futebol que suportem essa premissa, o que de certo modo empresta um caráter de inovação nesse enorme campo de jogo que é a comunicação estratégica das agremiações esportivas.

2.5.1. Os 12 arquétipos de comunicação

As marcas, conforme assentam Mark & Pearson (2003), são vibrantes expressões, sejam candidatos políticos, superestrelas, produtos, empresas ou mesmo clubes de futebol, e só alcançam diferenciação e relevância profundas e duradouras quando incorporam um significado arquétipo atemporal. Não é adotar um significado para uma campanha publicitária. É muito mais profundo do que isso. É tornar-se uma expressão coerente e indelével de significado. “De certo modo, o significado arquétipo é o que torna as marcas vivas para as pessoas” (p. 35).

Segundo Xavier (2015), Mark & Pearson (2003) classificaram perfis arquétipos a partir do posicionamento de uma grande amostra de marcas, juntando estes comportamentos em grupos arquétipos como Independência/Autorrealização, contendo os arquétipos Inocente, Explorador e Sábio; Pertença/Grupo, que contempla os arquétipos Cara comum, Amante e Bobo da Corte; Maestria/Risco, com os arquétipos Herói, Fora da Lei e Mago e Estabilidade/Controle, que inclui os arquétipos Governante, O Prestativo e O Criador, perfazendo um total de doze arquétipos que ajudam a fazer uma análise de identidade e cenário competitivo (p. 44).

2.5.1.1. Inocente

Arquétipo associado à bondade, ingenuidade, que preconiza que a vida não precisa ser dura. Defende a liberdade, autenticidade, “ser quem você é”. Costuma atrair um público mais moderado. Algumas marcas relacionadas a esse arquétipo são a Disney, a Coca-Cola e o McDonald’s, marcas que prometem uma experiência de volta à inocência, ao genuíno, ao lúdico. É uma forma de comunicação que apela para a complexidade da vida, oferecendo algo mais puro (Mark & Pearson, 2003, p. 63 a 78).

O alvo desse arquétipo são as pessoas atraídas pelas ideias positivas e esperançosas, para imagens nostálgicas com caráter emocional. O inocente luta pelo bem e conta com o alto grau de confiança das pessoas, que, por outro lado, podem ser consideradas também excessivamente dependentes e infantilizadas. No futebol, podemos lembrar de clubes que ostentam uma narrativa que transcende os resultados. Que promete um universo de esperança e comunhão entre seus torcedores.

O exemplo que sugerimos é da Associação Chapecoense⁸ de Futebol. Em 2016, a Chape, como é carinhosamente tratada por torcedores, chegava à final da Copa Sul-americana de Futebol, feito inédito para um emblema recentemente promovido às divisões de elite do futebol brasileiro. No entanto, o avião LaMia⁹ que conduzia a delegação para a primeira partida da final, caiu na Colômbia. A tragédia gerou uma comoção internacional. O clube angariou sócios e simpatizantes do mundo inteiro. Em suas redes sociais, a Chape costuma utilizar o termo “família Chape” e, no seu site, dispõe de uma seção para outros torcedores deixarem suas mensagens aos ídolos falecidos.

A comunicação do clube trabalha de modo que não se restrinja apenas aos torcedores identificados, mas àqueles que se tornaram simpáticos à marca. Utiliza eventualmente hashtags como #ForçaChape, #FamíliaChape, #VamoChape, que contemplam esses torcedores que não buscam a Chapecoense para consumir um time de futebol, e sim, uma marca que carrega uma história de superação e dor. É uma relação muito mais ingênua, pura, incondicional, do que propriamente esportiva.

2.5.1.2. Explorador

Posicionamento de comunicação focado na aventura, descoberta, vida livre. De adrenalina, sem barreiras ou fronteiras. Enquanto o inocente espera merecer o paraíso, como um direito ou uma recompensa pela sua consciência, o explorador sai em busca de um mundo melhor. Narrativas de pessoas que largam o casamento, o país, a vida tradicional para se arriscar e encontrar sua felicidade. Coragem, autenticidade, ambição, autonomia. Levi's, Land Rover, Burger King e Starbucks são algumas das marcas que se comunicam a partir desse arquétipo (Mark & Pearson, 2003, p. 79 a 94).

A marca desse arquétipo precisa ser forte e vigorosa, fazer com que as pessoas se sintam livres e encorajadas, contribuindo para que expressem suas individualidades. No futebol, um caso de jogador que pode ser considerado um legítimo explorador é o do internacional uruguaio Sebastian Abreu, o “*Loco Abreu*”. O apelido já carrega uma característica subversiva, de coragem, de um personagem destemido. Em 2010, Loco Abreu cobrou um pênalti, nas quartas-de-final da Copa do Mundo, contra Gana, dando uma cavadinha, que é quando um jogador bate na bola tirando sua velocidade, tornando a cobrança plasticamente mais bonita, mas ligeiramente mais arriscada.

⁸ Disponível em: <https://chapecoense.com/pt/prasemprechape>. Acessado em 17 de dezembro de 2019.

⁹ Disponível em: <https://www.dn.pt/mundo/aviao-com-a-equipa-do-chapecoense-despenha-se-na-colombia-5524614.html>. Acessado em 17 de dezembro de 2019.

Loco Abreu atuou em diversos países e, em 2019, completou 29 clubes na carreira¹⁰. Um verdadeiro explorador, desprovido de regionalidades e pragmatismos. Carregava consigo elementos que identificam esse arquétipo e portava-se de modo coerente – mesmo que não tenha sido um pensamento estratégico de marca -, imagem de explorador, aventureiro, que transmite aos meios de comunicação¹¹. Jogadores de futebol com carreira consolidada, ídolos de clubes com trajetória sólida em suas respectivas seleções, deixam de ser meros jogadores e passam a ser uma marca que carrega consigo história, simbolismo e coesão.

2.5.1.3. Sábio

Valoriza, acima de tudo, o conhecimento, estar bem informado. Seu campo de atuação é, sobretudo, os consumidores intelectualizados e dispostos a aprender. Marcas em comum desse arquétipo são o The New York Times, CNN, The Footure, livrarias (Mark & Pearson, 2003, p. 95 a 107). Personalizando esse arquétipo temos Galileu Galilei, Einstein, Sherlock Holmes deduzindo um caso. Pesquisadores, cientistas, professores.

O consumidor sábio sente interesse em aprender, com base na liberdade e independência. Tanto o conhecimento interior, quanto o conhecimento do mundo externo encaixam-se nos objetivos do consumidor desse arquétipo. Por outro lado, o sábio pode ser confundido com dogmático, arrogante e inflexível. No futebol, podemos tomar como exemplo o técnico da Seleção Brasileira Adenor Bachi, o Tite. Com um vocabulário rebuscado, muitas vezes particular, Tite adota um estilo estudioso¹². O técnico se posiciona como alguém em constante reciclagem, aperfeiçoamento. É um arquétipo que lhe rendeu uma identidade e, para além das conquistas e competência notória, lhe elevou ao cargo de técnico da Seleção Brasileira de Futebol.

2.5.1.4. Herói

“O diferencial do herói é a sua crença no poder da vontade. Se quer algo, vai em frente e tende a conseguir” (Xavier, 2003, p. 45). Em muitos casos o herói é visto como o protagonista, causando uma impressão equivocada de que apenas este perfil arquétipo pode assumir essa condição. O herói tem o desejo intrínseco de provar o próprio valor por meio de sua coragem e astúcia. Marcas como Nike, Tag Heuer e Gatorade utilizam esse arquétipo. É possível personificar o

¹⁰ Disponível em: <https://www.record.pt/internacional/detalhe/ele-nao-para-loco-abreu-assina-pelo-29-clube-da-carreira>. Acessado em 15 de dezembro de 2019.

¹¹ Disponível em <https://globoesporte.globo.com/blogs/brasil-mundial-fc/post/2019/10/17/parabens-cigano-loco-abreu-completa-43-anos-e-fifa-relembra-cavadinha-na-copa.ghtml> Acessado em 16 de abril de 2020.

¹² Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2014/10/08/o-estudioso-tite-livros-em-tres-idiomas-viagens-e-fissura-por-tatica.htm>. Acessado em 14 de dezembro de 2019.

Herói em figuras como o John F. Kennedy, Martin Luther King e Nelson Mandela (Mark & Pearson, 2003, p. 113 a 129).

O habitat do herói, normalmente, é o campo de batalha, as ruas, o local de trabalho, o parlamento, o palco. Um arquétipo que tem a intenção de dar energia, disciplina, foco. No futebol, uma história de superação do Fluminense Football Club, no ano de 2009, quando o clube tinha 99% de chances de ser rebaixado para a segunda divisão do campeonato nacional, completou, praticamente, uma jornada do herói¹³. Os torcedores abraçaram o time e, jogo após jogo, entoavam o famoso canto “guerreiro, time de guerreiro!”, que disseminou o espírito dos atletas e fez com que a equipe empilhasse uma sequência de vitórias que, ao fim, os livrou do rebaixamento. Os jogadores posicionavam-se como verdadeiros heróis e o clube, à época, explorou esse arquétipo para celebrar o feito histórico. Embalados por uma narrativa que conectou time e torcida, um ano depois aquele esquadrão sagrava-se campeão brasileiro.

2.5.1.5. Fora da Lei

Um dos grandes predicados do arquétipo Fora da Lei é a coragem. Ele tem o prazer de desestabilizar o “herói”. Gosta de chocar, de ser o contrassenso. Tem orgulho em ser uma espécie de outsider. É fora dos padrões. Ame-o ou odeio-o. Marcas como Harley-Davidson e Diesel têm na sua gênese esse espírito, que encontra na personalidade de figuras como Robin Hood, Zorro, o seu viés positivo (Mark & Pearson, 2003, p. 131 a 146).

Ser uma marca fora da lei não significa ter uma identidade negativa. O Fora da Lei se rebela contra as classes dominantes, contra a tirania. É um revolucionário, um rebelde, inquieto. Tanto quanto o herói, o fora da lei sente raiva. Parte para a ação quando se sente ultrajado pelo que julga ser injusto. Sente-se alienado da sociedade e isso é o que o motiva a lutar. Chega a sentir orgulho de não ser como os outros. No futebol, é possível identificar essa característica no Sport Club Corinthians Paulista. O “Timão”, como é chamado pelos seus torcedores, têm uma personalidade de marca diferente. A própria torcida explora essa constituição ao se autoproclamar “fiel”, “louco”, “sofredor”.

Recentemente, o clube lançou uma campanha chamada “Corinthianismo”¹⁴, que resgata esses valores de sofrimento, rebeldia, fidelidade acima de tudo, enaltecendo o que chamam de DNA de devoção, sofrimento e partilha, com direito a dez mandamentos prescritos para ser um bom corinthiano. O Corinthians tem a segunda maior torcida do Brasil, mas são raros os casos de

¹³ Disponível em: <https://www.vavel.com/br/futebol/2016/11/04/fluminense/715866-ha-sete-anos-o-flu-dava-inicio-a-heroica-campanha-do-time-de-guerreiros-relembre.html>. Acessado em 14 de dezembro de 2019.

¹⁴ Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/noticias/timao-lanca-campanha-que-resgata-valores-da-fiel-corinthiano-maloqueiro-e-sofredor-gracas-a-deus>. Acessado em 14 de dezembro de 2019.

torcedores – que não torcem pelo clube - terem simpatia pelo emblema, justamente por esse perfil subversivo, que constitui o espírito de um torcedor corinthiano.

2.5.1.6. Mago

É a marca que tem o poder da magia, de transformar, de criar um ambiente de metamorfose a partir da crença de seus seguidores. Disposto a melhorar a realidade de quem o segue, nem que para isso precise utilizar de poderes sobrenaturais. Marcas como Mastercard, Sky, Sony e O Boticário alinham-se a esse arquétipo, assim como marcas de vinho, espumantes, marcas de tecnologias transformadoras como o computador, a internet, o streaming, que visam a solução “num passe de mágica” (Mark & Pearson, 2003, p. 147 a 165).

No futebol há um caso clássico de narrativa institucional evocando o misticismo para mudar um panorama, transformar uma partida de futebol. O Grêmio Football Portoalegrense foi tema de estudo de Fontana & Telles (2015), com “O mito do Grêmio imortal no jornal Zero Hora a partir da semiótica barthesiana”, que analisa a narrativa pela perspectiva da imprensa e, sobretudo, do próprio clube. Dirigentes que representam a instituição evocando a imortalidade, transpassando o discurso para um posicionamento, um elemento identitário que impacta nos jogadores e torcedores. Fontana & Telles (2015) concluem que a imortalidade é vista como a capacidade de superação do Grêmio diante de uma adversidade. E esse discurso, que veio do hino do clube com o trecho “Cinquenta anos de glórias, tens imortal tricolor”¹⁵, criou uma identidade de marca, um modo de ser lembrado pelos seus torcedores. Um conjunto de crenças onde pode-se verificar o arquétipo transformador do mago.

2.5.1.7. Cara comum

Um arquétipo que exala despreendimento e autoconfiança. Que quer ser acessível a todos. Certamente o menos pretensioso dos arquétipos (Xavier, 2015), fato que o coloca na prateleira de marcas singelas que não querem provar nada para ninguém, como Gap, Visa, Hering. Ao assumir o arquétipo do Cara Comum, uma pessoa vai querer usar roupas que o colocam em condição de igualdade aos demais. É um arquétipo que combate o elitismo. Seu valor implícito é o de que todos são importantes. Tem um comportamento democrático. Seu grande desejo é a conexão com todos (Mark & Pearson, 2003, p. 171 a 183).

No futebol, clubes com identidade popular podem assumir esse arquétipo como comunicação de marca. O Sport Club Internacional se posiciona como “O Clube do Povo”. O emblema teve uma origem nas classes operárias e foi precursor na utilização de jogadores negros. “Os discursos

¹⁵ Disponível em: <https://gremio.net/conteudo/index/47>. Acessado em 15 de dezembro de 2019.

ouvidos nas reuniões (de fundação) sempre giravam em torno de um princípio muito importante para os Poppe (irmãos fundadores do clube) e para aqueles que ali estavam: Internacional estava sendo criado para brasileiros e estrangeiros”. Trecho do site ¹⁶do clube que, até bem pouco tempo, destinava um espaço físico no seu estádio para uma ocupação social mais acessível, a “coréia”, que tem uma gênese subjacente de contemplar todos.

2.5.1.8. Amante

O arquétipo do amante enseja uma aproximação mais íntima com o público. Satisfaz quem gosta de sentir-se especial, de lisonjear e ser lisonjeado (Xavier, 2015). Marcas de perfume, roupa íntima, que apelam para a paixão e configuram o desenvolvimento de uma identidade sexual. O grande medo deste arquétipo é não se sentir amado, desejado, valorizado, então ele usa todos os seus recursos para seguir sendo atraente (Mark & Pearson, 2003, p. 185 a 201).

Cobrança de falta para o Real Madrid. A torcida se levanta. O estádio pulsa. Os olhos do mundo estão na bola, na barreira formada para impedir a sua passagem, no goleiro apreensivo e, evidentemente, no cobrador. Os olhos do cobrador estão na bola, e também no telão, onde ele ajeita o penteado e eterniza um momento que virou estátua na Ilha da Madeira, em Portugal, onde nasceu e tem até aeroporto batizado com o seu nome.

Cristiano Ronaldo mistura os arquétipos do Herói, do salvador de um time, de uma nação, de uma jornada marcante, com o do amante. Que também pode ser comum no mundo das marcas. Ensejar o seu posicionamento em mais do que um arquétipo. O jogador, uma máquina de bater recordes, explora bastante essa imagem em suas redes sociais. Muitas fotos apelam para o despertar do fascínio, da paixão, da admiração. As próprias marcas de sua autoria exprimem esse culto à beleza. Ronaldo é um obcecado por recordes, jogador histórico, ídolo de nações, e o seu arquétipo de comunicação é um misto de herói com amante, desde o seu comportamento, até suas plataformas digitais, discursos¹⁷. É uma narrativa que gera identidade.

2.5.1.9. Bobo da corte

É o arquétipo da irreverência, da diversão, do desprendimento. A Pepsi costuma explorar muito esse espírito de comunicação em suas peças, enquanto a Coca-Cola é, essencialmente, o arquétipo Inocente, da fantasia, da ingenuidade do “abra a felicidade”. Enquanto o amante se

¹⁶ Disponível em: <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=1&setor=1&secao=1>. Acessado em 15 de dezembro de 2019.

¹⁷ Disponível em: <https://www.flash.pt/atualidade/nacional/detalhe/vaidoso-cristiano-ronaldo-revela-como-tenta-enganar-a-idade-e-como-luta-para-permanecer-jovem>. Acessado em 16 de dezembro de 2019.

esforça para ser o centro das atenções, o bobo da corte é o engraçado da turma. Charlie Chaplin, Steve Martin, humoristas em geral, marcas como Pringles, M&Ms, Skol e Red Bull caracterizam esse arquétipo de comunicação (Mark & Pearson, 2003, p. 203 a 211).

Parece um conceito difícil de transpor para o futebol, mas há diversos casos que evidenciam clubes utilizando-se do arquétipo do bobo que - destaca-se - não significa ser bobo na acepção da palavra, pode configurar apenas uma linguagem mais leve, como o Paraná Clube faz com pioneirismo no seu twitter¹⁸. O emblema brasileiro inova com memes, provocações, interação e tem uma ótima presença digital nessa rede. No entanto, o clube brasileiro que parece melhor representar esse arquétipo é o Ibis Sport Club, agremiação que se autoproclama o pior time do mundo.

Há um contador no site com os gols sofridos e as derrotas do time. Segundo dados do Ibope Repucom, com o ranking digital dos clubes do futebol brasileiro em novembro de 2019¹⁹, o Ibis está entre os 30 clubes com mais seguidores no país, mesmo nunca tendo participado das principais divisões do futebol brasileiro. O emblema está à frente de clubes tradicionais como América-MG, Portuguesa, Brasil de Pelotas, CSA e América-RN, abalizando o sucesso na sua comunicação.

2.5.1.10. O Prestativo

O Prestativo é, por si só, um dedicado, zeloso e, quando possível, engajado em bandeiras sociais. Têm como conceito cuidar de seu público. É um altruísta, que age através da generosidade. Personifica-se nesse arquétipo figuras como Madre Teresa, os santos, o pai cuidador, a mãe afetiva. Marcas prestativas como Johnson & Johnson, AT&T, algumas ONGs de trabalho missionário (Mark & Pearson, 2003, p. 217 a 234).

No futebol, alguns clubes destacam-se por uma comunicação focada no bem-estar social dos seus torcedores. O Esporte Clube Bahia é um dos clubes mais populares da região nordeste do Brasil. A instituição é entusiasta de ações afirmativas, reverencia ídolos negros, incentiva mulheres na torcida e promove ações de combate à intolerância religiosa, racismo e homofobia²⁰. O clube se posiciona como o prestativo, cuidador, democrático e que contempla todos os seus torcedores.

¹⁸ Disponível em: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/5962509-twitter-do-parana-clube-ataca-novamente-e-inova-na-comemoracao-dos-gols>. Acessado em 16 de dezembro de 2019.

¹⁹ Disponível em: <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-nov2019-3870-2/>. Acessado em 16 de dezembro de 2019.

²⁰ Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/11/20/deportes/1542753637_302970.html. Acessado em 17 de dezembro de 2019.

2.5.1.11. O Criador

Exerce o papel do inovador. É criativo, imaginativo e ao mesmo tempo comedido. Busca incessantemente a melhora através da busca pela inovação. Não tem medo de mudar, de quebrar paradigmas. Quando a pessoa assume o arquétipo criador, tende a ser inovador e criativo. A autenticidade é a sua essência. Marcas como 3M – Post-it, Faber-Castell e Google dão vida a esse arquétipo (Mark & Pearson, 2003, p. 236 a 250).

No futebol, identifica-se na gênese do Club Athletico Paranaense esse caráter inovador. O clube tenta se destacar em meio aos demais a partir de um conceito de renovação, inovação e não tem medo de mudar. Recentemente, o emblema passou por um processo de redefinição da sua identidade visual e mudança de nome. Até 2018 o clube se chamava Atlético. Para diferenciar-se dos demais, acrescentou uma letra e mudou para Athletico, com um novo uniforme, identidade visual e estratégia para ter mais presença digital²¹. O clube pauta suas ações assumindo um papel de criador.

2.5.1.12. Governante

A promessa do poder constitui a sua identidade de marca. Tem papel dominante, poderoso e autoritário e gosta de expressar esses valores. O governante acredita que a melhor forma de evitar o caos é tomar o controle. Ou seja, essas marcas tendem a vender que é melhor para o seu público que confiar nelas do que arriscar com algum concorrente. As marcas governantes incluem a Casa Branca, a American-Express, CitiBank, Microsoft (Mark & Pearson, 2003, p. 251 a 268).

No futebol recorremos à figura do capitão do Tetracampeonato do Brasil em Copas do Mundo, o técnico Dunga, que sempre expressa essa sua capacidade de liderança travestida de autoridade, poder e, muitas vezes, intransigência, que reforça esse desejo de dominação, de estar no controle como única saída para evitar o caos. Essa imagem é tão forte que após uma Copa do Mundo malsucedida, a Confederação Brasileira de Futebol diagnosticou que a Seleção precisava de um líder com mais autoridade e que impusesse disciplina, e, então, Dunga teve a oportunidade de começar a carreira de treinador direto na Seleção Brasileira²².

Conforme destaca Xavier (2015), os arquétipos não são estáticos. Existe a possibilidade de vários deles conviverem na mesma marca, tal qual os signos do zodíaco (p. 46). Um clube de futebol pode ter o arquétipo do Mago como dominante, mas enaltecer a jornada do herói em

²¹ Athletico e a força da inovação <https://veja.abril.com.br/placar/conquista-da-forca-a-modelo-de-gestao-inovador-e-polemico-do-athletico-pr/>

²² A ditadura de Dunga na Seleção <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/copa/2010/selecao-brasileira/ditadura-dunga-00xxfx60bswr16tvqba7w1cum/>

uma determinada campanha, trajetória de um ídolo, história de uma conquista. Outro pode ter o arquétipo do Cara Comum, mas eventualmente insurgir-se contra as dominações pragmáticas, uma confederação, um determinado regimento, e tornar-se, por ora, o fora da lei. Para isso, é preciso ter estratégia e saber jogar com um arquétipo base e flutuações por outras identidades, sem perder sua essência. Um grande desafio da comunicação.

“Marcas são personagens, ou seja, são como pessoas. Natural, portanto, que haja marcas com o arquétipo dominante Z e traços do arquétipo V, talvez até flertando um pouco com W. Do mesmo modo, há marcas que nascem dentro de determinado arquétipo e, por circunstâncias variadas, acabam migrando para outro. Amadurecem, crescem em direções inesperadas, são surpreendidas por mudanças bruscas na concorrência... há inúmeras causas possíveis. Qualquer que seja o motivo, mudar de arquétipo é sempre uma manobra arriscada. Se for para acontecer, convém fazê-lo de forma voluntária, consistente, coerente e minuciosamente planejada, ou tudo pode acabar em um irreversível desastre” (Xavier, 2015, p. 46).

Posto isso, sintetizando o que foi dito até aqui, definimos por comunicação estratégica uma filosofia que permeia a instituição. Uma unidade harmoniosa, apesar das divergências e contratempos. “A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (Kunsch, 2003, p.150). A partir da comunicação estratégica, é possível valer-se da construção de uma narrativa de *storytelling* para desenvolver uma identidade de marca, especialmente se o clube de futebol conseguir assimilar um arquétipo de comunicação que vai nortear suas ações, posicionamento, tom de voz e criar uma conexão mais profunda e humanizada com os seus torcedores. A peleja, para ficar num termo futebolístico que tangencia esse estudo, é explorar a potencialidade de mídia que cada clube tem à sua disposição. Dispositivos, plataformas, pontos de contato - online e offline -, transbordando a sua história para alcançar o máximo de torcedores em um contexto cada vez mais globalizado.

3. Entra em campo a Narrativa Transmídia

A partir do momento que a comunicação define uma estratégia, adota um posicionamento e monta a sua narrativa, é necessário expandir essa história. Diante de um contexto de surgimento constante de novas mídias e conseqüente transformação das mídias tradicionais, este capítulo busca abordar a convergência dessas mídias e as técnicas multiplataformas, conceituando as diferenças entre *crossmedia* e narrativa transmídia, além de explanar o conceito de cultura participativa.

O estudo consultou uma série de autores que versam sobre o tema, com ênfase nas obras de Henry Jenkins (2006 e 2009), que cunhou o termo *transmídia storytelling*, abordado neste estudo como narrativa transmídia. Identificamos também, definições e contrapontos de outros autores importantes da área de comunicação, como Marsha Kinder (1991), que estabelece conceitos intertextuais para o entretenimento em forma transmidiática e Carlos Scolari (2009, 2015 e 2019), que discorre sobre a transmídiação de marcas.

Para além dos conceitos, o trabalho apoiou-se em princípios estabelecidos por alguns autores que podem clarificar o conteúdo transmídia da pesquisa realizada nos clubes de futebol. Os sete princípios da narrativa transmídia, definidos por Jenkins (2009), os oito princípios da narrativa transmídia, elaborados pela Associação EraTransmídia, em um trabalho de *crowdsourcing* (Arnaut, R. D., Hipólito, L., Nogueira, F., Rodrigues, B., Uhieda, S., Bueno, M. J., ... & Siena, N., 2011) e um modelo analítico de projeto transmídia, onde a autora Renira Gambarato (2013) elenca dez princípios que contribuem na identificação e, mesmo, na concepção de um projeto transmídia.

Segundo Jenkins (2007) citado por Scolari (2019), a narrativa Transmídia “representa um processo em que elementos integrais de uma ficção se dispersam sistematicamente em vários canais de distribuição com o objetivo de criar uma experiência de entretenimento unificada e coordenada” (p. 88). Em estudo recente, o autor argentino cita Gaudenzi (2013) para defender que a narrativa Transmídia só é possível com “o uso eficaz de mais de uma plataforma, dando uma vida mais longa a um conteúdo, permitindo vários pontos de acesso em uma história para uma variedade de públicos diferentes” (p. 77)

O grande desafio do estudo é transpor os conceitos e princípios de transmídia, das áreas do entretenimento, jornalismo e publicidade, onde se tem uma grande proliferação de obras científicas, para a comunicação estratégica dos clubes de futebol, respeitando as características do seu ecossistema midiático. Para tanto, adaptou-se algumas definições supracitadas, aplicando-as sobre as redes sociais dos clubes de futebol, transpondo-as em quadros analíticos que permitam traçar uma comparação entre conceito e conteúdo pesquisado.

3.1. Convergência de mídias

Jenkins (2006) procurou desmistificar o termo convergência, que era, geralmente, muito associado à tecnologia. A partir de então, é possível identificar na literatura definições que desdobram o conceito em diversas nomenclaturas, tais como convergência de meios, convergência cultural, convergência digital, convergência midiática. Para fins de terminologia, este estudo vai tratar o referido fenômeno por convergência de mídias.

De acordo com Jenkins (2006), convergência de mídias é “onde as velhas e novas mídias se encontram. Onde mídia corporativa e alternativa se cruzam. Onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis” (p.29). Desse modo, portanto, convergência pressupõe envolvimento ativo da audiência, além de repertório variado de meios e conteúdo, pois visa, justamente, engajamento com o público.

Antes mesmo da conceituação de convergência de mídias, alguns pesquisadores apoiavam-se nessa cooperação e cruzamento de mídias para fundamentar seus estudos. Pellanda (2001) citado por Pellanda (2003) aludia ao amadurecimento do fenômeno de convergência que estava sendo detectado à altura do seu estudo. “A convergência de mídias se dá quando em um mesmo ambiente estão presentes elementos da linguagem de duas ou mais mídias interligadas pelo conteúdo” (p. 3), ou seja, a partir do momento que há interação entre rádio e TV, mídias tradicionais, com o ambiente virtual da internet, temos um conteúdo que pode ser considerado convergente.

Pellanda (2003) também se debruçou sobre os primeiros traços de convergência, revisitando conceitos de décadas atrás:

“Harold Innis (1951) quando classificou as mídias em Time-biased e Space-biased mostrou que enquanto a primeira se refere aos meios que são difíceis de serem adaptados em vários lugares como a fala, a segunda é caracterizada pela portabilidade, como o papel. Innis mostra que as Space-biased mídias foram responsáveis por várias expansões de impérios no passado e o que vemos hoje com a portabilidade de celulares e palmtops multimídia é que a busca pela informação em todas as horas e lugares continua como um aferidor do grau de desenvolvimento de uma sociedade. Contudo, as escalas de valores são diferentes, hoje não é necessário somente ter a informação na palma da mão mas sim poder compartilhar em rede para potencializar o poder comunicacional” (Pellanda, 2003, p. 2).

Merino (2015) esclarece que “este termo pretende descrever a relação entre novos e velhos meios, bem como o estabelecimento de sinergias entre diferentes plataformas de mídia e a própria transformação do consumidor em produtor de conteúdos”. Consumidor este que, como premissa da convergência de mídias, deve ter um comportamento migratório, partindo em busca de experiências de entretenimento através do fluxo de conteúdos dispersos em múltiplas plataformas de mídia (Jenkins, 2006, p.29).

Jenkins (2006, p. 30) aprofunda o significado do termo convergência sugerindo que esta não se processa por meio de aparelhos, mas nos cérebros dos consumidores e suas respectivas interações. “Cada um de nós constrói a sua própria mitologia a partir de fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana” (Jenkins, 2006, p. 30).

É justamente nesse contexto de integração e cruzamento entre tradicionais e novas mídias que a convergência de mídias se desdobra para a convergência digital (Jenkins, 2006, p. 49), surgindo, portanto, a narrativa transmídia, um recurso que permite às histórias transbordarem de uma mídia para a outra, expandindo a história central, com o envolvimento ativo do público.

3.2. *Crossmedia* x Transmídia

O próximo passo é a definição e diferenciação de narrativas que praticam a convergência de mídias. Jenkins (2006) cita, nomeadamente, narrativas audiovisuais como *crossmedia*, multiplataforma, intertextual e multimodalidade, como fenômenos importantes no desenvolvimento dos termos *crossmedia* e narrativa transmídia. Arnaut *et al* (2011) acrescentam, destacando os fenômenos monomídia, multimídia e *crossmedia* como fases importantes na construção do que se entende, atualmente, por narrativa transmídia.

É preciso entender o caminho percorrido pelos recursos multiplataformas até chegar, enfim, à narrativa transmídia. Tal qual a rádio e a TV do século passado, a monomídia capta a audiência através da interrupção (Arnaut *et al*, 2011), cabendo somente ao emissor da mensagem o seu controle, aplicação e visibilidade. Multimídia já tem uma característica diferente por explorar uma série de meios e plataformas para contar a mesma história. Salaverría (2014) traz uma outra visão, salientando que um conteúdo multimídia pode ser exposto de duas maneiras: por justaposição, quando os conteúdos estão desconexos e replicam-se em outros formatos, e integração, quando ocorre um fenômeno que começa a se aproximar da transmídia, onde a estrutura contempla os conteúdos dispersos para contar a mesma história (p. 45).

Segundo Merino (2015), *crossmedia* é o fenômeno multiplataforma que antecedeu a narrativa transmídia, destacando que essa prática já possuía alguma tradição e era amplamente utilizada para designar a dispersão de conteúdos em múltiplas plataformas, especialmente associado às áreas de marketing e publicidade. É uma narrativa integrada que se desenvolve através de múltiplas plataformas, com diversos autores, que deve ser consumido integralmente pelo público para experienciarem a história completa (Sánchez & Otero, 2012, p. 10).

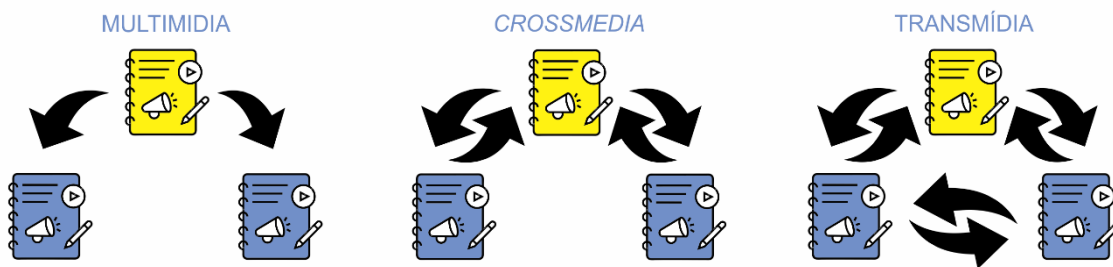


Figura 1: elaborado pelo autor com base em Arnaut et al (2011, p. 266).

“Para todos os efeitos, narrativa *crossmedia* e narrativa transmidiática são sinónimos, divergindo, sobretudo, pelas tradições teóricas em que se inscrevem e por fatores geográficos. A narrativa *crossmedia* nasce sob os auspícios da promoção cruzada de conteúdos, sendo utilizada com mais frequência na Europa, enquanto a narrativa transmidiática está alicerçada na narratologia e nas teorias das mídias, tendo sido inicialmente desenvolvida nos Estados Unidos” (Merino, 2015, p. 39).

Scolari (2015) corrobora com o alinhamento desses conceitos em uma mesma perspectiva semiótica. “*Crossmedia*, múltipla plataforma, meio de comunicação híbrido, produto intertextual, mundo transmedial, interação transmídia, multimodalidade ou intermediário, de algum modo iluminam a dimensão da Narrativa Transmídia” (p. 8). Ora, se o conteúdo é distribuído em múltiplas plataformas, o conceito de transmídia nos leva a uma teoria de mundos narrativos sustentados por um grande universo narrativo.

Gambarato (2013) aponta que, provavelmente, os termos mais referidos ao lado de transmídia são multimídia e *crossmedia*. “A partir do prefixo *cross*, há a indicação de movimento, de ação através de algo, e a ideia de intersecção. Portanto, a palavra mídia cruzada levaria ao significado essencial de uma variedade de mídias que se cruzam e convergem” (2013, p. 83). Sanchez & Otero (2012) aduzem à lógica distributiva do *crossmedia* em múltiplas plataformas. As autoras salientam, no entanto, que esse fenômeno implica no consumo de todo o conteúdo disperso nessa convergência de mídias para uma experiência completa, o que tira a autonomia das mídias, “uma vez que a história precisa ser consumida em todos os seus suportes narrativos para fazer sentido” (p. 10).

3.3. Remediação

Outro fenômeno que recorrentemente pode ser confundido com convergência de mídias é a remediação, conceito desenvolvido por Bolter e Grusin (1999) citados por Canavilhas (2012), ao destacar que, muito embora os autores considerem “convergência” e “remediação” conceitos parecidos, “só se pode falar de convergência quando o produto final é um conteúdo com características únicas” (p.9).

Bolter (2001) assenta que a remediação é o processo pelo qual um novo meio incorpora característica de seus antecessores, revestindo-as de uma atualização. No entanto, Canavilhas (2012) explica que “enquanto a convergência implica necessariamente uma nova linguagem que integre os conteúdos anteriores, a remediação pode ser uma acumulação de conteúdos de diferentes origens distribuídos numa mesma plataforma” (p. 9), ou seja, a convergência, necessariamente, precisa ser um recurso autêntico, integrado e autônomo, enquanto a remediação tende a ser a ressonância de um mesmo conteúdo – ou uma série deles – aplicados às novas mídias.

O principal elemento que precisamos abordar neste caso é o conteúdo, que é a grande reflexão que faremos neste estudo acerca do uso das plataformas digitais dos clubes de futebol brasileiros, e, nesse sentido, Canavilhas (2012) é enfático ao afirmar que este é o ponto-chave do debate entre convergência e remediação. Diferente da remediação, um conteúdo convergente implica a integração de mídias e, especialmente, o uso de linguagem própria para cada plataforma de mídia (p. 9).

“(…) A história dos mass-media mostra que cada novo meio passa por um período de indefinição até estabilizar um conjunto de características próprias. Isto significa que os novos meios começam por misturar os conteúdos dos seus antecessores (remediação) até estabilizarem uma linguagem própria (convergência)”. (Canavilhas, 2012, p. 10)

Portanto, como afirma Canavilhas (2012), “a convergência é sempre uma remediação, mas nem todas as remediações podem ser consideradas uma convergência porque esta última implica integração e não uma mera acumulação de conteúdos. (p. 9)”. Transpor o conteúdo da TV, do jornal, da revista que o clube utiliza para enviar aos sócios ou mesmo do rádio, meios tradicionais, para as plataformas digitais, como Twitter, Facebook, Instagram e YouTube, acumulando-os ou replicando-os, sem utilizar um tom de voz adequado a cada perfil de público das respectivas plataformas, é, na verdade, uma remediação de conteúdo, não caracterizando um conteúdo Transmídia.

Sintetizando o que foi dito até aqui, então, tem-se uma série de recursos formatados para contar uma história através de múltiplas plataformas de mediação: multimídia, *crossmedia*, remediação e transmídia. Destacamos, primordialmente, para marcar a diferença entre esses fenômenos comumente utilizados para dispersar conteúdos multiplataformas, a *Crossmedia*, que é quando a mesma história é contada e concebida em múltiplas plataformas, podendo ou não reforçar a identidade de cada mídia, com possibilidade de interação e envolvimento com o público, a Remediação, que é o conjunto de conteúdos de diversas origens, especialmente das velhas mídias, veiculados em novas mídias, podendo haver uma replicação completa ou atualização para o digital, e a narrativa Transmídia, que parece ser a experiência mais densa para a audiência, ao produzir um universo completo, onde a história é fragmentada em múltiplas plataformas de maneira independente, autônoma, porém, associada, enriquecendo o universo narrativo, permitindo mais do que interação, a co-criação da audiência.

3.4. Narrativa transmídia

A narrativa transmídia é um recurso que tem uma lógica de explorar a potencialidade e respeitar a característica e o perfil de público de cada plataforma, dispersando conteúdo em serialidade (Jenkins, 2006). Um clube de futebol tem um grande potencial para contar e desdobrar as suas histórias, desde apelar à memória, com títulos, jogos inesquecíveis, ídolos, passando pelo contexto atual, a história de cada jogo, competição, atleta, a paixão dos fãs, até projeções de futuro (Rocha & Giacomelli, 2019).

“Henry Jenkins introduziu o conceito de narrativa transmidiática num artigo para a MIT Technology Review (2003), desenvolvendo-o em *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide* (2006), e, desde então, este substituiu-se a uma série de termos concorrentes e que tinham sido produzidos a partir da emergência dos fenómenos de transmediação nas décadas de 1980 e 1990” (Merino, 2015, p. 3).

Ainda na década de 90, Merino (2015, p. 4) cita a utilização de uma multiplicidade de meios na transmissão de uma narrativa sinalizada por Murray (1997), que assinalou o termo “hiperserial”, um conceito embrionário do recurso transmídia. Mas foi a professora de Estudos Críticos na Escola de Cinema-Televisão da *University of Southern California*, Marsha Kinder, que fez os primeiros relatos de um conteúdo transmídia na Comunicação (Gosciola, 2012, p.8). A autora observava os filhos, pela manhã, assistindo na TV a série das Tartarugas Ninjas, à tarde, brincava com seus amigos de Tartarugas Ninjas criando suas próprias histórias e à noite era levado para o cinema para assistir o filme das mesmas tartarugas, mas que, dessa vez, contava uma terceira história dentro do mesmo universo. “Desse modo, ela notou o interesse do filho que buscava e experimentava a ampliação de uma narrativa que muito e cada vez mais lhe interessava” (Gosciola, 2012, p.8). Diante disso, Kinder identificou aquilo que encontrou como intertextualidade transmidiática, um suspersistema de entretenimento (Kinder, 1993, p. 39-86, citado por Gosciola, 2012, p. 8).

Um conteúdo fragmentado e autônomo pressupõe a inexistência de uma sequência obrigatória de consumo de todas as mídias. Palacios & Terenzzo (2018), abordam outro prisma sobre a narrativa transmídia: “Quando a não linearidade passa a transbordar de uma mídia para a outra, temos o que podemos chamar por transmídia. O termo pode dar a ideia de replicar uma história em diferentes mídias, mas não é isso” (p. 337). Arnaut (2015) destaca que um projeto transmídia se diferencia justamente por meio do engajamento a partir da fragmentação de conteúdos dispersa em uma variedade de mídias, especialmente no que tange ao ambiente virtual.

Canavilhas (2013) complementa lembrando que, embora o conceito tenha sido criado inicialmente para a ficção “esta definição marca desde logo uma diferença em relação aos restantes conceitos: os conteúdos são diferenciados e distribuídos por diferentes meios, mas convergem para um fim único”, oferecendo uma contribuição distinta para as várias

perspectivas que podemos ter de mundo, destaca Jenkins (2006, p. 293), autor que assinalou o conceito de narrativa transmídia.

Não ser linear ou sequencial não significa que a narrativa transmídia não precise ser um processo contínuo e organizado, muito pelo contrário, o uso de múltiplas plataformas exige um grau coeso e elevado de sincronia e organização entre esses diferentes meios (Jenkins, 2006). Veglis (2012), citado por Canavilhas (2013), busca o suporte de mais elementos conceituais para clarificar a essência dessa importante técnica de conteúdo multiplataformas, quando afirma que, ao usar diferentes mídias, um projeto transmídia pressupõe a criação de “pontos de entrada por meio dos quais os usuários podem ficar imersos em um mundo de histórias” (p. 4).

Diante desse quadro, uma narrativa transmídia não se limita a um universo ficcional, digital ou lúdico. E pode ser entendido, também, com pontos de entrada offline, sincrônico e integrado com a narrativa principal. Segundo Domingos (2013), narrativa é produção, e emerge desse sentido um grande desafio para o marketing dos clubes de futebol em explorar o universo do emblema criando produtos transmídia a fim de conquistar públicos diferentes, especialmente porque no futebol o consumidor também assume o papel de fã da marca.

Um bom exemplo de um universo transmídia bem construído é o caso do Pokémon. Existem várias centenas de Pokémon's, cada um com uma forma evolutiva, uma característica, uma narrativa independente, um conjunto complexo de rivalidades, inseridos em vários pontos de entrada de mídia. Algumas crianças gostam mais do desenho, outras jogam o Pokémon Go, um aplicativo móvel, outras assistem o filme, de modo que cada criança acaba sabendo um pouco mais sobre uma ou outra espécie otimizada na plataforma que consome, podendo compartilhar seu conhecimento com outras crianças (Jenkins, 2006, p. 46).

Transpondo o universo Pokémon para a comunicação de um clube de futebol, é possível explorar os ídolos do passado e atuais, os jogos históricos, a memória, extraindo de cada plataforma o melhor que tem a oferecer. Pokémon não é apenas um produto transmídia, é uma marca transmídia, desdobramento muito explorado por Scolari (2009), que refere a importância do *branding* nos projetos transmídia.

Scolari (2009) cita autores como Codeluppi (2000, 2001); Ferraro (1999, 2000); Semprini (1990, 1996) e Semprini & Musso (2000), que endossam o conceito, a partir de uma perspectiva semiótica, que a marca pode produzir um discurso – nesse caso, uma narrativa –, dar-lhe significado, e comunicar isso para o público. É como definir um arquétipo adequado à sua narrativa, comunicando-se através de *storytelling* e expandindo a narrativa de marca com uma estratégia transmídia. A marca propõe uma série de valores e os consumidores aceitam (ou não) tornarem-se parte desse mundo. Ora, mais do que um conteúdo transmidiático, a marca deve assumir-se como transmidiática, produzindo conteúdo que reforcem a narrativa da marca em múltiplas plataformas.

Como o conceito de narrativa transmídia foi concebido no universo do entretenimento, este começou por integrar a ideia de marca no contexto da ficção. Com a narrativa transmídia e cultura participativa de fãs, a marca é o próprio mundo ficcional (Scolari, 2009). A marca contempla todos os seus produtos transmídia, todo o conteúdo disperso em plataformas e mídias. Na narrativa transmídia, então, a marca é expressa pelos personagens, temas e estilo estético do mundo ficcional (Scolari, 2009). Este conjunto de atributos distintos pode ser aplicado às mais variadas formas de expressão, aceitando o envolvimento dos fãs na cocriação e participação, pressupondo uma comunicação dialógica.

Jenkins (2006), ao falar sobre as potencialidades exploradas nas multiplataformas, expandindo a história, o alcance e o engajamento, afirma que narrativa transmídia também é um recurso de potencial incremento econômico. Em que pese referir franquias de entretenimento, o autor afirma que “uma boa franquia transmídia atrai um público mais amplo. Se cada trabalho oferece novas experiências, em seguida, um mercado de passagem irá expandir o potencial dentro de qualquer meio de comunicação utilizado” (p. 46).

Tem-se, portanto, que uma produção transmídia é a construção de sentido entre os conteúdos que pertencem a um mesmo mundo, não necessariamente a partir de *storytelling*, - muito embora, conforme já apontado, denota mais conexão entre a marca e o público -, criando uma narrativa de marca. Narrativa que pode ser dissertativa, informativa, descritiva, manifestada em multiplataformas de mídias. “A compreensão se dá quando fica clara a relação de sentido entre as plataformas em si, tanto quanto um conjunto” (Arnaut, 2015, p. 51).

O enriquecimento do repertório de conteúdo de um clube de futebol, portanto, pode ser explorado de modo a potencializar cada mídia, plataforma, ponto de entrada, que circunda sua estratégia de comunicação. A Associação *EraTransmídia* entende que, para ser considerado um projeto transmídia, a história principal deve dispersar-se, ao menos, em três mídias online ou offline, obtendo trocas entre as experiências da audiência, completando a transversalização da jornada do usuário (Arnaut, 2015), conforme mostra a figura.

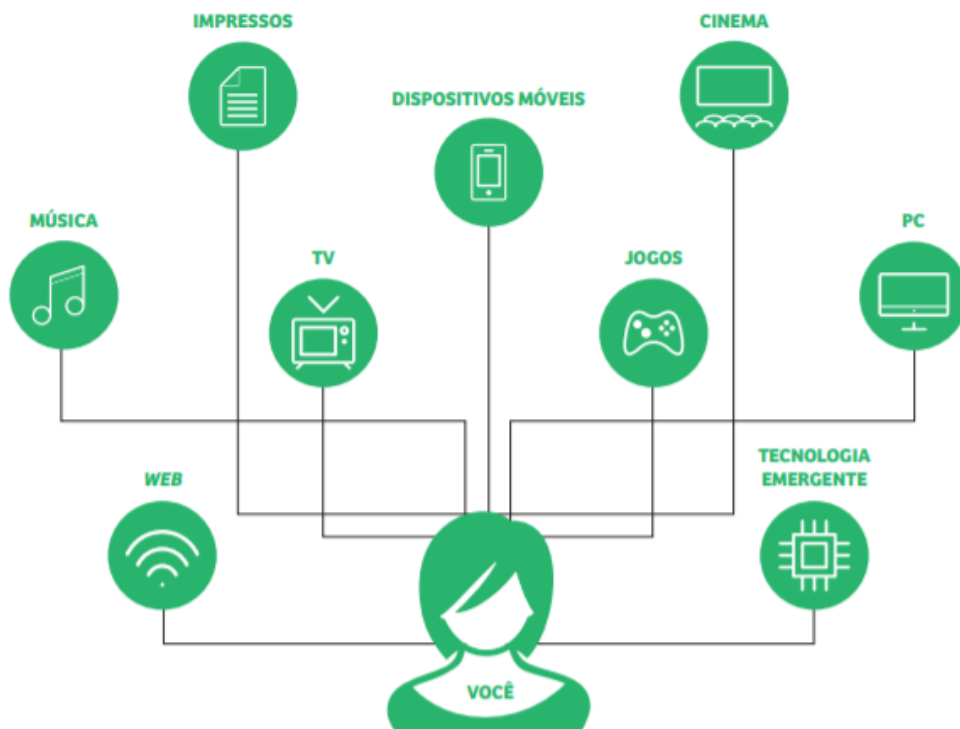


Figura 2: A transversalização da jornada do usuário (Arnaut, 2015, p. 48)

Em um clube de futebol, as histórias transcendem uma linearidade convencional, podendo transbordar na esfera online e offline. Uma marca transmídia de um clube de futebol pode ser percebida a partir de uma variedade de plataformas online para expandir seu conteúdo, seja através de seu estádio de futebol, núcleos, consulados, museu.

3.5. Princípios da narrativa Transmídia

Conceituar narrativa transmídia buscando um consenso de entendimento na literatura ainda parece algo complexo por ser difícil de explicar (Scolari, 2009). É um conceito relativamente novo e, portanto, ainda em transformação, especialmente se considerarmos o período de mutação midiática constante em que vivemos. Alguns autores estabeleceram princípios que possam suportar e clarificar um conteúdo transmídia, contribuindo com a avaliação e respectiva identificação na produção de projetos, marcas e conteúdo transmidiáticos.

Em seu blog, o norte-americano Henry Jenkins (2009, s/p), publicou o texto *The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling*, onde definiu sete princípios que, aplicados, podem transformar o conteúdo com o uso da narrativa transmídia. Apresentamos estes conceitos buscando uma breve aplicação ao que se propõe este trabalho, que é o estudo do conteúdo de comunicação dos clubes de futebol:

1. Expansão versus Profundidade:

O primeiro princípio versa sobre a capacidade que o conteúdo tem de ser compartilhado versus a capacidade do espectador/torcedor de explorar com profundidade o conteúdo do seu interesse.

2. Continuidade X Multiplicidades:

É a manutenção da coerência na dispersão, extensões de conteúdo versus a criação de histórias paralelas dos personagens/ídolos ou de universos paralelos do seu mundo narrativo.

3. Imersão X Extração:

Entrada do espectador/torcedor no universo da história (ex.: ir ao jogo do clube) versus utilização por parte dos fãs de fragmentos da história como itens de consumo (ex.: produtos oficiais do clube).

4. Construção de mundos:

Utilização de extensões transmídia que enriquecem o universo da narrativa principal, levando os fãs a imergir e apropriar-se desses elementos.

5. Serialidade:

Jenkins (2009, s/p) aponta que, o que antes parecia ser pedaços isolados da história dentro da narrativa principal, agora transbordou para a utilização em múltiplos canais.

6. Subjetividade:

Extrapolando a narrativa principal através de novas perspectivas, como a história de personagens/ídolos secundários, instigando os fãs a construir novos caminhos.

7. Personificação:

O último princípio de Jenkins (2009, s/p) sugere a construção dialógica com os fãs, que podem produzir conteúdo que se tornam parte da própria narrativa. Algumas performances são por convite da marca/criador do conteúdo, mas não necessariamente deve haver o convite.

Os sete princípios de Jenkins (2009) têm relação direta com a construção de um mundo ficcional mais associado ao entretenimento. Buscando outras referências que possam refletir o universo narrativo de uma marca esportiva, o estudo traz abordagens de outros autores sobre fundamentos que caracterizam um projeto, conteúdo ou marca transmidiática. Gambarato

(2013, p.89) propõe a tipificação de dez princípios para um conteúdo transmídia. A autora apoia-se nos estudos sobre a narrativa transmídia no entretenimento, utilizando como base o conceito de Jenkins (2009, s/p), Geoffrey Long (2007, p. 70–139) e, especialmente, Elizabeth Strickler, diretora associada *do Digital Arts Entertainment Lab*, da *Georgia State University*:

“A estrutura das considerações analíticas a serem apresentadas é baseada em algumas de suas proposições, como premissa e propósito, público e mercado, mas expande a amplitude delas, incorporando conceitos específicos, como capacidade negativa, sugestões migratórias, cânone e outros assuntos, como características não-profissionais, diferentes tipos de espectadores e modelo de negócios, por exemplo” (Gambarato, 2013, p.89).

Gambarato (2013, p. 89-98), portanto, elenca uma série de questões que perfazem um modelo analítico para avaliação de conteúdo transmídia a partir das obras supracitadas. Diante das questões propostas pela autora, fizemos uma releitura dos pontos relevantes sempre buscando um enquadramento de conteúdo transmídia com a perspectiva deste estudo:

1. Premissa e propósito:

Se a premissa e o propósito não forem claros, provavelmente será uma tarefa difícil prender a atenção das pessoas na campanha. As questões acerca desse princípio consistem onde se insere o projeto (se é um conteúdo informativo, *storytelling*, especial, mercadológico). Gambarato (2013, p. 89) ainda propõe questionamentos como: é um projeto ficcional, não ficcional ou misto? (versa sobre o tema central da campanha), qual o objetivo fundamental? É para entreter, ensinar ou informar? É para comercializar um produto? (o objetivo da campanha é venda de camisas, associativismo, engajamento, informação, emoção?).

2. Narrativa:

Uma narrativa cria "um mundo e o preenche com personagens e objetos" (Ryan, 2004, citado por Gambarato, 2013, p. 90). Embora existam diferentes abordagens à narrativa, aqui o interesse está na direção da estrutura que os mundos da história evocam. A autora propõe alguns questionamentos: quais são os elementos narrativos (tais como enredo, tema, personagens, etc.) do projeto/campanha? (a narrativa da campanha, o tema, jogadores, torcedores ou ídolos utilizados). Qual seria o resumo do seu enredo? (a história contada) e quais são as estratégias para expandir a narrativa? (universo online e offline que será utilizado na promoção da campanha: plataformas digitais, estádio, museu, consulados) (p. 90).

3. Construção do mundo:

Segundo Gambarato (2013), o mundo que a história habita determina a própria narrativa, mas, além disso, a possibilidade de expandir a história transmidiática. “A história deve ser robusta o suficiente para suportar expansões, indo para além de uma única história” (p. 91). As reflexões acerca dessa questão são: qual é o mundo central onde o projeto está definido? (pode ser a própria narrativa de marca, uma campanha institucional). É um mundo ficcional, o mundo real ou uma mistura de ambos? (o universo narrativo envolve alguma característica fictícia?), e, por fim, a história da campanha é contundente para suportar expansão multiplataformas? (Gambarato, 2013, p. 91).

4. Personagens:

Andrea Phillips (2012) citado por Gambarato (2013, p. 94) sugere: "fazer do seu público um personagem também". Criar personagens para histórias transmídia é mais do que descrever quem são, o que gostam ou não gostam, e como se parecem. “As características dos personagens e a forma como eles aparecem em todas as plataformas devem estar em uníssono” (p. 94). Além disso, a forma como o público se envolverá com a história é um dos principais pontos de uma campanha transmídia. Diante desse princípio a autora (p. 94) indaga: quem são os personagens primários e secundários da história? (personagens, sejam ilustres ou anônimos, utilizados na campanha), o projeto tem algum efeito multiplicador? (quem são os novos personagens, jogadores, torcedores, inseridos na variação multiplataforma da história), o público também pode ser considerado um personagem? (os torcedores estão sendo utilizados na narrativa da história?).

5. Extensões:

Uma narrativa transmídia envolve múltiplas mídias nas quais o mundo da história será desdobrado e experimentado (Gambarato, 2013, p. 95). A autora afirma que “a estratégia para expandir o mundo pressupõe explorar a especificação dos meios de comunicação social que serão utilizados de acordo com o seu propósito” (p. 95). O enredo é responsável pelo fluxo do público de um meio para o outro. As reflexões diante desse princípio versam sobre as extensões do projeto (quais canais são utilizados de modo específico para expandir a história) e se cada extensão enriquece a história (as plataformas utilizadas, como por exemplo site, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, trazem uma perspectiva diferente à campanha?).

6. Plataformas e gêneros multimídia:

“Um projeto transmidiático envolve necessariamente mais de um meio e pode também abranger mais de um gênero” (Gambarato, 2013, p. 96). A lógica por trás da narrativa transmídia é contar histórias através de múltiplas plataformas de mídia, aumentando a possibilidade de ter uma experiência mais enriquecedora. Selecionar as plataformas que farão parte de um projeto

transmídia é a técnica de combinar o conteúdo certo para o público certo através da forma mais apropriada, que inclui plataformas e dispositivos adequados. Nesse sentido, a autora (p. 96) pergunta que tipo de plataformas de mídia estão envolvidas no projeto? (filme, livro, quadrinhos, jogos, redes sociais), quais dispositivos (computador, console de jogos, tablet, celular, etc.) são necessários para o projeto e como cada plataforma está participando e contribuindo para todo o projeto (Gambarato, 2013, p. 96).

7. Público e mercado:

Gambarato (2013) defende que a delimitação do público é fundamental para uma experiência transmidiática mais densa e enriquecedora. Prattens (2011) citado por Gambarato (2013, p. 96), descreve quantitativamente que 75% do público é constituído por passivos, 20% por ativos e 5% por produtores. Embora esses números possam variar, é inegável que, no âmbito do narrativa transmídia, a comunicação de um clube de futebol precisa observar o público assumindo múltiplos papéis, não apenas como meros espectadores passivos. A partir disso, a autora discute: qual é o público-alvo da campanha? Qual é o leitor / usuário / espectador / ouvinte? (é a fidelização de torcedores, a prospecção de novos sócios, etc.), que tipo de "espectadores" atrai o projeto? (torcedores locais, em outros estados, países, digitais?).

8. Engajamento:

Todas as dimensões de um projeto transmídia estão implicadas na experiência que as pessoas terão ao se envolverem na história (Gambarato, 2013). Diferentes meios de comunicação podem ser usados para apresentar os mais variados relatos e o público pode ser chamado a desenvolver conteúdo junto à campanha (p. 97). Através de que ponto de vista o público experimenta este mundo: primeira pessoa, segunda pessoa, terceira pessoa, ou uma mistura delas? (especialmente um conteúdo em locução *storytelling*). Outro ponto abordado pela autora são os mecanismos de interação do projeto (quais atividades são disponibilizadas para os torcedores participarem dentro das mídias sociais do clube).

9. Estrutura:

Conforme aponta Gambarato (2013), “a organização de um projeto transmidiático, a disposição de seus elementos constituintes e como eles se relacionam entre si podem oferecer elementos concretos a serem analisados” (p. 97). Hayes (2011) citado por Gambarato (2013, p. 97) sugere gráficos detalhados mostrando como as plataformas e os seus respectivos canais estão conectados. Em relação à estrutura, alguns detalhes, segundo a autora, precisam ser contemplados: cada extensão pode funcionar como um ponto de entrada independente para a história? Quais são/foram os desfechos possíveis do projeto? (Como a campanha termina? Algumas extensões continuam ativas após a promoção da campanha?).

10. Estética:

E, por fim, Gambarato (2013, p. 98), aborda os elementos visuais e sonoros de uma campanha transmídia, que podem melhorar a experiência difundida através de múltiplos meios de comunicação. Interfaces, paletas de cores, gráficos, fontes, formas, texturas, sons, etc, elementos que não são apenas acessórios de uma campanha, mas parte importante dela.

O Grupo de Estudos *EraTransmídia*, formado por profissionais multidisciplinares e voluntários da área de Comunicação, a partir de *crowdsourcing*, estudos, pesquisas e desenvolvimento de projetos multiplataformas, definiu oito princípios que caracterizam um conteúdo transmídia (Arnaut *et al.*, 2011, p. 269 a 273). Do mesmo modo, adaptamos os conceitos buscando uma caracterização consonante ao tema deste trabalho:

1. Deve partir de um conteúdo principal envolvente:

Arnaut *et al.* (2011) argumentam que “o início de um projeto em transmídia acontece com um conteúdo principal, seja ele história, produto, serviço, marca ou pessoa verdadeira ou fictícia, que possua um conteúdo que seja envolvente, de onde sairão todas as ações do projeto” (p. 269). Utilizando como exemplo um clube de futebol, sua história gira em torno dos jogadores e torcedores, personagens principais que podem ser explorados com os mais diversos recursos de envolvimento, como entrevistas, gols, fotos, estatísticas, que poderá fazer toda diferença no resultado.

2. Ser distribuído nas múltiplas plataformas de mídia:

A partir desse conteúdo, é necessário desenvolver ações, especialmente gerar veiculações distintas para cada plataforma. “Por ser um projeto que está relacionado com inovação e multiplicidade, é interessante que saia do tradicional (televisão, rádio, jornal e revista) e que, apesar de atingir um público grande, as plataformas não sejam utilizadas isoladamente” (Arnaut *et al.*, 2011, p. 270). Deve haver complementação pelas novas mídias do cenário virtual, especialmente as redes sociais digitais. O público deve ter acesso às ações através de diferentes plataformas e dispositivos. Além das mídias online, deve-se lembrar das mídias offline como impressos, no caso do futebol, revista do clube, publicidade no estádio, camisetas da campanha, adesivos, outdoors, que complementam o projeto transmídia veiculado no ambiente virtual, ampliando a possibilidade de atingir o público.

3. Utilizar o melhor de cada uma delas:

Extraír de cada plataforma o melhor que ela pode dar é simples, pois exige conhecimento, pesquisa, estudo em mídias, recurso e tecnologias disponíveis (Arnaut *et al.*, 2011, p. 271). Segundo os autores, em um projeto transmídia “as ações de mídia se encaixam umas nas outras, e se não houver um conhecimento profundo dos recursos de cada plataforma, o projeto não conseguirá explorar todo o potencial das mídias que compõem a campanha” (p. 72).

4. Gerar interesse, possibilitando visibilidade/storytelling:

Esse tópico demanda criatividade e inovação por parte da equipe. “A necessidade de gerar interesse, despertar a curiosidade da audiência e fazê-la focar sua atenção naquilo que foi proposto, demanda cuidados especiais com a história principal, pois é a partir dela que temos todas as outras etapas” (Arnaut *et al.*, 2011, p. 272). Para tanto, os autores afirmam que ter uma boa narrativa, especialmente aplicada aos conceitos de *storytelling*, além de explorar todas as plataformas possíveis podem gerar visibilidade e o interesse do público.

5. Manter a atenção e engajamento das pessoas:

O primeiro passo, evidentemente, é produzir uma história criativa, que gera interesse do público em interagir, participar e partilhar. Só com uma história central autêntica e interessante será possível desdobrá-la em outras mídias e, naturalmente, prender a atenção da audiência.

6. Permitir que novos conteúdos sejam produzidos:

Arnaut *et al.* (2011) apontam o desdobramento de histórias paralelas a partir de um conteúdo principal que pode ser produzido pela audiência. “Ao permitir que o público produza e que utilize este conteúdo, temos forte fator motivacional para estas produções, o que garante a continuidade da história. Existem inúmeras possibilidades de como o público pode interagir e criar novos conteúdos” (p. 273).

7. Obter resultado positivo ou êxito:

Pela lógica de integração de mídias é muito difícil mensurar os resultados de um projeto transmídia, no entanto, segundo afirmam Arnaut *et al.* (2011), “investir recursos financeiros em projetos transmídia pode trazer, além de resultados tangíveis e financeiros, resultados intangíveis, ou seja, institucionais ou de branding” (p. 273).

8. Levar à transversalização, ou seja, tornar-se um fenômeno:

A viralização da campanha é um bom indicativo de sucesso do projeto. Os autores afirmam que “para a compreensão dos limites de transversalização e das possibilidades de expressão dentro de um universo de comunicação em transmídia, é necessário entender a diferença entre as

expressões de mídia” Arnaut, 2011, p. 273). E essa transversalização vai de monomídia, passando por multimídia e crossmídia, até, enfim, chegar na transmídia.

3.6. Cultura participativa

Jenkins (2006) entende a cultura participativa como “um fenômeno no qual há criação e compartilhamento de conteúdo entre os consumidores de mídia, motivados pela crença de que as suas contribuições importam para os outros” (Fechine, 2014, p. 10). O autor norte-americano assinala o conceito como um dos pilares da Cultura da Convergência, um recurso que permite a contribuição, a sinergia e a participação ativa do público no desenvolvimento do conteúdo. Fechine (2014) destaca que a cultura participativa pode se expressar nas mais diversas abordagens, sejam elas a Comunicação, a Educação, o Marketing ou outro eixo temático. “Fala-se em cultura participativa para tratar de ações transmídias, fandom, jornalismo cidadão, ativismo político e engajamento cívico nas mídias digitais” (p. 10). Aprofundamos aqui, especialmente a colaboração ativa do público evidenciando o uso do loop dialógico no ambiente virtual.

Lévy (1999) chama esse novo ambiente de interações sociais, realizadas através de tecnologias digitais, de “Ciberespaço”, um ambiente que permite amplas possibilidades de transformações, mas que não há uma desassociação do ambiente físico, e sim, uma interação entre esses universos. O autor produziu uma das primeiras obras significativas que abordou a interatividade, definindo o conceito de cibercultura como o conjunto de técnicas e práticas que se desenvolvem através do ciberespaço, produzida ainda em um processo embrionário da massificação da internet (p. 17).

Diante desse contexto, Rocco Jr. (2006) trata os fãs como cibertorcedores, que reúnem-se em comunidades virtuais a partir do sentimento de pertencimento e afinidade, explorando essa nova dimensão, “espaço de circulação simbólica, de fluxos incessantes, arquivo vivo e renovado de ideias, produtos e informações” (Rocco Jr., 2006, p. 8), conceito semelhante ao exposto por Cunha (2008, p. 3), que trata esse fenômeno de comunidades virtuais como fandom, “consideradas subculturas de fãs que se unem através de interesses comuns”. Um grupo de fãs, torcedores, pode estar reunido em uma plataforma digital, um site, um blog, ou mesmo em produções offline. E precisa ser atendido e entendido pela comunicação estratégica de um clube de futebol.

A partir desse prisma, Rocha & Giacomelli (2019, p. 176) evidenciaram um problema na interatividade dos clubes de futebol Cruzeiro e Palmeiras, abordados no estudo por serem os campeões nacionais daquele ano. A partir de uma análise baseada nos princípios de loop dialógico, de Kent & Taylor (1998), observaram a ausência de interação e comunicação dialógica dos clubes.

“Acessamos o site do clube para buscar um campo de contato e não localizamos. Também não há e-mail disponível, assim como as mensagens internas do Twitter (DM) são fechadas apenas para quem a conta oficial do clube segue. No Facebook, do mesmo modo, não há opção de envio de mensagens, opção disponível apenas no Instagram, quando não foi obtido resposta de mensagem enviada em 03/05/2019” (Rocha & Giacomelli, 2019, p. 176).

Para Jorge (2011), os fãs são pessoas dedicadas com profundidade, seja a uma celebridade, um clube de futebol, uma marca ou mesmo um produto de entretenimento. “A entrega dos fãs ao seu ídolo é tão forte que os admiradores se dedicam a uma rotina diária de recolher notícias para partilhar com outros fãs” (Jorge, 2011, p. 7). Com o intuito de uma pequena ponderação semântica, baseado no que diz Cunha (2008, p.1), desconsideramos, para fins de estudo, a terminologia “fanático”, mesmo que fã (*fanatic*) seja uma derivação, pois “fanático, hoje, tem um significado diferente da sua raiz etimológica. Um fanático é considerado mais extremista que um fã, que tem uma conotação quase passiva e de certo modo inofensiva” (Cunha, 2008, p.1).

A velocidade das ferramentas e plataformas digitais reflete o fervor e devoção dos fãs por um dado universo (Jenkins, 2006). Em sua obra, o autor refere-se a programas televisivos, no entanto, podemos transpor, perfeitamente, para a realidade pós-jogo de uma partida de futebol, quando Jenkins aponta que “com a internet os fãs podem debater os episódios de um programa televisivo imediatamente após a transmissão do capítulo ou até mesmo durante os intervalos”.

A comunicação de um clube de futebol precisa ter capacidade de engajamento para explorar os fãs, ávidos por informações e novas histórias do seu emblema. E esta é uma das premissas de um conteúdo transmídia, o que Jenkins (2006, p. 30) trata por “cultura participativa”, que quebra paradigmas da antiga audiência passiva. Produtores e consumidores de mídia, por vezes, misturam os papéis, convergindo, interagindo e co-criando.

É como a crônica de uma partida de futebol, comentário sobre um ídolo, imagem icônica criada por um fã, compartilhada por outros fãs. É a co-criação de um conteúdo baseado na narrativa principal, a partir de um ponto de vista, disperso por uma série de plataformas, pois, nesse conceito, os fãs não ficam restritos a reproduzir ou compartilhar a narrativa original. Eles têm a liberdade e, mais do que isso, a prerrogativa de reescrever as histórias de acordo com a sua perspectiva (Jenkins, 2006). Encaixa-se, portanto, plenamente ao futebol.

Kotler *et. al* (2006) discute justamente esse universo criado pelos fãs para interagirem com a marca, incluindo o tipo de conteúdo que pretende receber e a plataforma que os quer visualizar, o que endossa os princípios cinco e seis de Gambarato (2013, p. 89-98), que versa sobre extensões e plataformas multimídia. Para estabelecer um conteúdo transmídia, “a estratégia pressupõe explorar a especificação dos meios de comunicação social que serão utilizados de acordo com o seu propósito” (Gambarato, 2013, p. 93).

Adentramos, portanto, ao ecossistema digital, onde os fãs submergem no universo do clube. A convivência, essencialmente determinada pelo contato presencial, com limitações demográficas

e geográficas, restrito às pessoas que tinham acesso ao Estádio de Futebol, a partir do cenário virtual, fica no passado. “A Internet, possibilitou compreender que ali residia uma plataforma eficiente de relacionamento, podendo ser utilizada em diferentes canais de comunicação” (Arnaut, 2011, p. 262).

3.7. Ecosistema midiático

É importante definir as velhas e novas mídias. Arnaut (2015) diz que as mídias tradicionais (ou convencionais) “são as plataformas de mídias criadas antes do surgimento da internet e da telefonia celular” (p. 115). Ações como outdoors, jornais, telefonia fixa, carros sonoros, são alguns dos exemplos das velhas mídias. Foram, aliás, essas mídias, que massificaram a comunicação a partir das primeiras mensagens que remontam ao século passado. As mídias tradicionais analógicas, aquelas que não foram digitalizadas e nem estão na internet, estão desaparecendo. No entanto, nem toda mídia tradicional é analógica. Muitas já têm seus processos digitalizados e acabam se reinventando, incorporando outras mídias ou aliando potencialidades.

Já as novas mídias (ou mídias digitais) são muito mais abrangentes. Arnaut (2015) refere, inclusive, os jornais impressos com tecnologia digital, um CD, um pendrive, como mídias com característica digital. Aprofundando, também vimos os games, aplicativos de redes sociais, relógios inteligentes, holografia, *live streaming*, como exemplos de mídias digitais. Novas mídias pressupõem a disponibilidade de acesso sob demanda para um conteúdo a qualquer hora, lugar e com vestígios de interatividade e troca entre produtor e receptor.

Em sua tese de Doutorado, Merino (2015) comenta o conflito entre autores no que tange à percepção da convergência entre meios nessa nova era digital. Enquanto alguns estudiosos preconizavam o fim da mídia tradicional, suportando que as novas mídias as deixariam obsoletas, autores como Henry Jenkins contrapõem tal suposição, alegando que essa conclusão possuía uma carga pejorativa e preconceituosa, que tendia a relacionar as mídias tradicionais a meios passivos. Na opinião do norte-americano, em *Culture of Convergence: Where Old and New Media Collide* (2006), a coalisão entre velhas e novas mídias nesta dita revolução digital “veio potencializar as sinergias entre novos e velhos meios, nascendo, portanto, a convergência entre meios” (Merino, 2015, p. 65).

Um clube de futebol precisa explorar o seu ecossistema midiático, valendo-se da característica de cada mídia e seu respectivo público, transbordando a história do clube numa dinâmica convergente, de independência de conteúdo, mas sincronização de posicionamento e estratégia de comunicação. Embora uma narrativa transmidiática não exija a presença de composições digitais (Merino, 2015, p. 58), este trabalho visa abordar, especialmente, a atuação dos clubes de futebol numa lógica transmídia inserida nas novas mídias.

3.7.1. Redes Sociais digitais

A partir das características das novas mídias, numa era digital, podemos adentrar às redes sociais, principal foco midiático deste estudo. Ao abordar as redes sociais, somos impelidos ao ambiente virtual, contudo, não é um conceito recente:

“Desde os primórdios da humanidade há indícios de que os seres humanos vivem em redes sociais e se comunicam através de produção de conteúdo em alguma mídia. Seja através da arte rupestre dos neandertais, das canções mais rudimentares, da comunicação por gestos, de lutas munidas de ossos e pedras ou mesmo das histórias contadas ao redor das fogueiras” (Arnaut *et al* 2011, p. 262).

As redes sociais digitais proporcionam um novo ambiente de interações sociais realizadas através das tecnologias digitais, o chamado ciberespaço. Elias (2008) considera o ciberespaço um “lugar-máquina”, pela relação entre tecnologia e racionalismo. O autor defende que o ciberespaço seja um novo universo, um único mundo que tudo contém, tudo é permitido e suportado, que se encontra em expansão crescente e incontável e desdobra o conceito de ciberespaço. “O termo “espaço” agrega-se ao termo “ciber”, porque advém da cibernética de Norbert Wiener e Claude Shannon, sugerindo controle e direção. (Elias, 2008, p. 23)”.

Castro (2012, p. 134) fala sobre o erro em considerar o tecnológico como um ambiente meramente artificial, excludente da experiência humana. Pelo contrário, a tecnologia pode enriquecer as experiências humanas e incluir os cibertorcedores no universo real dos clubes de futebol. A cibercultura transcende a suposição de que se trata de uma definição pura e simplesmente virtual. Elias (2008, p. 34) aborda o ciberespaço como um lugar desprovido da antiga geografia, o lugar que não existe “em”. Um espaço crescente e sem fronteiras, que permite uma conexão mais intensa e sem limites geográficos.

Essa conexão entre indivíduos é a base da cibercultura que, transferida para o universo futebolístico, permite que o comportamento do torcedor seja observado e analisado pelos clubes de futebol na formação de estratégias. O engajamento da torcida pode ser percebido para além da sua presença nos estádios de futebol. No ciberespaço, o torcedor suplanta o universo das arquibancadas, utilizando as redes sociais como ambiente de manifestação da paixão, co-criação de conteúdo e aproximação com o clube e respectivas comunidades virtuais.

Castells, em *A Galáxia da Internet* (2003), diz que “a internet parece ter um efeito positivo sobre a interação social, e tende a aumentar a exposição a outras fontes de informação, inserindo as pessoas numa ágora pública, onde podem estabelecer contato, podendo expressar suas inquietações e partilhar suas esperanças” (p. 100), um pressuposto adequado à esfera do futebol, onde os torcedores utilizam seus perfis em redes sociais para expressar suas opiniões, conversar entre si e interagir com as contas oficiais dos clubes de futebol.

Esse mesmo impacto foi evidenciado por Recuero (2009). A autora aponta o impacto profundo que os sites de redes sociais tiveram no cotidiano das pessoas, “alterando a forma como se

relacionam, constroem e percebem valores e mesmo constroem significados e sentidos”. Essa conexão entre as pessoas também leva às comunidades de redes, provocando uma verdadeira clusterização (Recuero, 2009, p. 148). Ou seja, os torcedores identificados movem-se coletivamente nas redes sociais, a partir da formação de pequenas comunidades com foco na temática do seu time do coração e, de algum modo, precisam ser alimentados por conteúdos relevantes.

Maffesoli (2003, p. 225) complementa os conceitos citados anteriormente ao reconfigurar a ideia do “estar junto”, onde os indivíduos identificam-se a partir de afinidade e interesses em comum. O autor define uma “comunidade emocional” como uma nova aldeia global, que o sentimento de pertencimento pode ser potencializado no campo tecnológico, onde essa congregação entre indivíduos se dá pelo terreno simbólico, como o emblema, a tradição e a história de um clube de futebol. Ou seja, o ciberespaço é um local de comunhão e formação de tribos esportivas.

Não apenas a conexão entre os pares, os usuários, consumidores, pessoas, é importante. Com a proliferação das redes sociais, as empresas também passam a buscar uma conexão significativa junto aos consumidores. Mais fiel, relevante e duradoura. É o que podemos chamar de engajamento (De Souza, 2012). “Um aspecto central dessa nova perspectiva é o conceito de engajamento do consumidor, definido como uma manifestação comportamental dos consumidores para uma marca ou empresa que vai além do comportamento de compra (Van Doorn *et al.*, 2010 citado por De Souza, 2012, p. 20).

Em um estudo recente sobre a comunicação estratégica dos clubes de futebol do Brasil, Rocha & Giacomelli (2019) apresentam o relatório Digital da *We Are Social e Hootsuite* (2019), que apontam as plataformas digitais mais utilizadas no Brasil. 140 milhões de brasileiros utilizam mídias sociais, quase 70% da população do país, “um *target* notável para os clubes de futebol, sendo que, desta população, 85% dos usuários utilizam a internet diariamente”. Sobre as redes sociais mais utilizadas, os autores apontam dados do relatório onde 95% dos internautas utilizam a plataforma YouTube, a mais acessada no Brasil, seguido do Facebook, com 90%, Whastapp, 89%, Instagram, 71%, FB Messenger, com 67% e Twitter, com 43% (p. 166).

Diante desse cenário, este estudo vai analisar as quatro principais plataformas que compõem as redes sociais no Brasil: Twitter, Facebook, Instagram e YouTube. O surgimento, as características, o perfil do público, as melhores formas de explorar a potencialidade, o tom de voz e o alcance de cada rede.

3.7.1.1. Twitter

Segundo Rufino, Ohana & Tabosa (2009, p.10), “o Twitter é uma espécie de SMS – *Short Message Service*, Serviço de Mensagens Curtas, utilizado nos celulares – em rede. Este serviço permite que os usuários escrevam até 140 caracteres por vez, é um recurso para troca de informações, onde a característica fundamental é a comunicação por mensagens curtas”. Em 2017, a rede social duplicou a quantidade de caracteres permitidos para um tweet, passando dos 140, citados por Rufino, Ohana & Tabosa, para 280 caracteres. É uma rede social caracterizada por informações rápidas e instantâneas. Mesmo com limitação de caracteres, é possível inserir imagens, vídeos e links redirecionando para outras plataformas. Muitos clubes utilizam para um acompanhamento em tempo real dos jogos de futebol.

Spyer (2009, p. 8) faz uma analogia do Twitter com uma mesa de bar, local de encontros e reencontros, conversas informais. Uma rede apropriada para estabelecer vínculos. Um “bar virtual” aberto vinte e quatro horas por dia, onde sempre haverá um amigo para interagir. Nessa lógica, o Twitter também se mostra uma das redes sociais mais utilizadas por torcedores de futebol. Esse público busca mais do que informações em tempo real. Identificam na troca de mensagens curtas, interação, conversas sobre uma partida de futebol, a mobilização para jogos decisivos, uma forma de sentir-se pertencente à sua comunidade esportiva, ao seu time do coração, mesmo fisicamente distante.

A estrutura da plataforma permite seguir pessoas e ser seguido. Cada conta decide seguir ou não, podendo, também, proteger os seus *tweets* e permitir a visibilidade apenas para quem aceita. O perfil de cada usuário contém um espaço de uma pequena biografia, os seus *tweets*, *tweets* favoritos, seus seguidores e pessoas que segue. Há a possibilidade de envio de mensagens diretas para outros usuários e menções na própria *timeline* a partir do “@” de outro usuário.

Recuero & Zago (2010) destacam um dos fatores diferenciais dessa rede social, que é dar ressonância às informações de outras plataformas. Desse modo, consideram o Twitter um difusor de informações. “A estrutura tecnológica da Rede atua como catalizadora nos processos de informação das redes sociais que são suportadas por ela” (p. 71), o que caracteriza o Twitter, de fato, como uma rede social diferente das demais.

3.7.1.2. Facebook

Correia & Moreira (2014) citam os autores Buffardi e Campbell (2008) e Tufekci (2008) para definir a rede social Facebook, expandindo seu conceito com a atualização dos seis anos que separam as obras. O Facebook, portanto, é um site que conecta utilizadores, sejam eles pessoas físicas, marcas, organização, eventos. Cada utilizador publica no seu perfil as informações que julga ser relevante, incluindo texto, hiperlink, imagem e vídeo. “A experiência do Facebook

permite que os utilizadores se envolvam em três tipos de atividades: publicar informação pessoal relevante numa página individual com o seu perfil, ligar-se a outros utilizadores e criar listas de amigos, e interagir com outros utilizadores (Correia & Moreira, 2014, p. 168).

Analisando sob um ponto de vista empresarial, o Facebook apresenta-se como um excelente expositor de dados e informações valiosas de seus utilizadores. De modo geral, todas as redes sociais têm esse caráter estratégico na identificação dos dados, mas o fato de o Facebook atingir um número massivo de utilizadores, o transforma, talvez, na principal plataforma para esse tipo de recolha de dados. Suas ferramentas são uma grande oportunidade para a construção de identidade, posicionamento e entendimento do público (Neto, 2011, p. 30).

“A origem do Facebook está associada à origem do *Facemash*, um website colocado online em 28 de outubro de 2003 por Mark Zuckerberg, um estudante universitário de Harvard, e pelos seus colegas Andrew McCollum, Chris Hughes e Dustin Moskovitz. Zuckerberg estava no segundo ano do curso de Psicologia quando escreveu o código do software para esse website, desenhado para os estudantes de Harvard, que permitia aos seus visitantes votar na pessoa mais atraente, com base em duas fotografias de estudantes, apresentadas lado a lado, provenientes da base de dados de identificação dos alunos daquela instituição. A esta iniciativa aderiram 450 visitantes e foram registadas mais de 20.000 visualizações de fotografias, apenas nas primeiras 4 horas online” (Correia & Moreira, 2014, p. 169).

Os clubes de futebol podem vislumbrar no Facebook um terreno fértil para a viralização de seus conteúdos e engajamento com seus públicos, pois têm perfil afetivo e conectam de modo especial. Neto (2011, p. 48) defende que para ter uma presença forte e eficaz no Facebook, o perfil da organização precisa aliar credibilidade à paixão e excitação. Essa plataforma tem explorado cada vez mais o uso de algoritmos, que entregam um *feed*, um mural de notícias, ainda mais personalizado aos utilizadores. A partir da reincidência nas interações, o perfil vai ganhando espaço e notoriedade a cada publicação. Ou seja, entregar um conteúdo com a linguagem adequada, instigar a participação dos torcedores com comentários, likes, compartilhamentos, gera um alcance orgânico e engajamento mais eficazes.

3.7.1.3. Instagram

O futebol é um esporte icônico, que remete à paixão e memórias visuais, portanto, uma rede social centrada no compartilhamento de imagens e vídeos, como o Instagram, pode ser uma grande aliada da comunicação estratégica dos clubes de futebol. Sobrinho & Barbosa (2014, p. 132) reforçam esse conceito de mídia inovadora por centrar seu objetivo numa perspectiva imagética, no entanto, os autores alertam para a qualidade das imagens publicadas, quando muitas empresas apenas replicam uma imagem de outras redes sociais, sem se importar com a resolução, o enquadramento e o ângulo das imagens compartilhadas, o que pode, naturalmente, reduzir o impacto das publicações.

“O Instagram é uma ferramenta gratuita de compartilhamento de imagens para celulares e tablets com sistema operacional iOS (*gadgets* da *Apple*) e Android. Por meio dessa aplicação é possível adicionar filtros às fotos tiradas, que remetem à estética da fotografia analógica (cores esmaecidas ou que remetem ao processo cruzado de revelação são alguns deles). O formato quadrado (proporção 3:2) das fotos produzidas também é característico das antigas câmeras instantâneas Polaroid (é interessante observar que o ícone do aplicativo é uma dessas máquinas fotográficas em miniatura, uma referência explícita a elas por parte dos desenvolvedores)” (Helal, Amaro & Gauziski, 2012, p. 88).

Ao longo do tempo, essa plataforma midiática ampliou substancialmente as suas ferramentas. Desde 2016, o Instagram disponibiliza o recurso de publicação de stories. Fotos e vídeos de até quinze segundos que apagam em vinte e quatro horas, ou podem ser salvos em destaques. Em 2018, a rede social lançou o IGTV, para a publicação de vídeos mais longos, com a mesma didática dos stories, no formato vertical. São recursos e ferramentas que se diferenciam das demais plataformas e podem ser exploradas com autonomia pela comunicação estratégica de um clube de futebol.

3.7.1.4. YouTube

Todas as plataformas de redes sociais, pela composição de co-criação de conteúdos e consumo entre os próprios utilizadores, têm caráter de cultura participativa, todavia, o YouTube parece ser o caso mais claro dessa lógica. “O YouTube comprova plenamente a cultura da convergência: pessoas de áreas diferentes, tecnologia, mídia, entretenimento, comunidades de fãs, artistas, educadores, trocando e construindo um dos maiores cases de cultura participativa do mundo” (Burgess & Green, 2009, p. 10).

“Fundado por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, ex-funcionários do site de comércio on-line *PayPal*, o site YouTube foi lançado oficialmente sem muito alarde em junho de 2005. A inovação original era de ordem tecnológica (mas não exclusiva): o YouTube era um entre os vários serviços concorrentes que tentavam eliminar as barreiras técnicas para maior compartilhamento de vídeos na internet. Nessa história, o momento de sucesso chegou em outubro de 2006, quando o Google pagou 1,65 bilhão de dólares pelo YouTube. No começo de 2008, de acordo com vários serviços de medição de tráfego da web, já figurava de maneira consistente entre os dez sites mais visitados do mundo” (Burgess & Green, 2009, p. 18).

No início desse século, com o surgimento de um time forte, formado pelos chamados “Meninos da Vila” o Santos Futebol Clube criou a Santos TV. Valendo-se da oportunidade que o YouTube gera em publicar vídeos mais extensos do que nas outras redes sociais, a equipe de comunicação do clube passou a veicular os bastidores das vitórias do time, desafios entre jogadores, momentos de descontração, criando um verdadeiro canal de entretenimento para os seus torcedores. Em abril de 2016, o clube noticiou em seu site, que o seu Canal no YouTube era o 5º mais assistido no mundo, ficando atrás apenas de Barcelona, Real Madrid, Manchester City e Al-Hilal.

A partir desse paradigma, percebe-se que a comunicação dos clubes de futebol têm uma excelente oportunidade de reforçar a marca, engajar seus torcedores, dispersar conteúdos autônomos, estudando a fundo as características de cada rede social, evitando a replicação de conteúdos que podem fazer sentido para uma plataforma, mas não têm a linguagem adequada para outra. “O momento agora não é de aguardar o próximo YouTube, Twitter ou Facebook, mas de descobrir o que essas ferramentas farão daqui para a frente e, especialmente, o que poderemos fazer com elas” (Burgess & Green, 2009, p. 9).

Parte II - Estudo Empírico

4. Metodologia e procedimentos

Na segunda parte da dissertação aborda-se a parte empírica do estudo, desdobrando a pesquisa nos objetos e conteúdos analisados, definição de metodologia, etapas e processos da coleta de dados, além da fundamentação teórica que suporta a investigação.

4.1 Objetivos e pergunta de investigação

Para avançar com a pesquisa, definimos como o principal objetivo deste estudo contribuir para o entendimento da comunicação estratégica dos clubes de futebol sobre a utilização da narrativa transmídia nas suas plataformas digitais, visto que identificamos raros esforços teóricos para analisar e perceber a importância desse recurso na estratégia comunicacional das organizações esportivas a nível global.

A partir dessa perspectiva, analisamos as redes sociais digitais dos cinco clubes de maior presença digital no Brasil a fim de conceber o emprego da narrativa transmídia no conteúdo estratégico desta amostra, que julgamos ser representativa e consistente para entender o modo como, genericamente, os clubes se posicionam nesse sentido.

Nos objetivos específicos deste estudo, buscamos abordar a fundamentação teórica de conceitos como convergência de mídias, narrativa transmídia, *crossmedia*, remediação, estratégia de comunicação e *storytelling*, a fim de suportar os resultados da pesquisa. Compreender, portanto, a maneira como os clubes brasileiros de futebol se comunicam nas quatro principais plataformas digitais utilizadas no Brasil, além de perceber os canais que disponibilizam para comunicarem-se com os torcedores, foi outro objetivo desse trabalho.

Com o intuito de abarcar os objetivos supracitados, atingindo os resultados desejados para este trabalho, fez-se necessário identificar uma pergunta de investigação. Diante desse prisma, revisitamos os capítulos um, que contextualiza o futebol no cenário nacional, sua importância cultural e social, dois, que versa sobre a comunicação estratégica, e três, que aborda a convergência cultural e o conceito de narrativa transmídia, que otimiza e transborda o conteúdo estratégico de comunicação nos mais diversos canais e pontos de contato.

A partir da escolha do corpus de pesquisa, considerando o suporte teórico que tivemos nos capítulos um, dois e três, chegamos à pergunta de investigação que vai orientar o nosso estudo: os clubes de futebol aplicam o recurso de narrativa transmídia na sua estratégia de comunicação?

4.2 Metodologia

Realizamos um Estudo de Caso com campanhas relevantes nas redes sociais dos cinco clubes de futebol brasileiros com maior presença digital no país, com recolha de dados em registros eletrônicos.

Um dos pesquisadores de maior notoriedade sobre Estudo de Caso, (Yin, 1994) diz que se trata de “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são absolutamente evidentes” (p. 13). Wolcott (1992) defende que, para o desenvolvimento de estudos organizacionais é recomendável adotar esse formato metodológico, ainda que seja uma abordagem muito ampla e contemple diferentes correntes teóricas e práticas investigativas (p. 36).

Como Stake (1994) menciona, na impossibilidade de compreender um caso em toda a sua complexidade, o estudo de caso surge como o processo de pesquisa que permite perceber a singularidade deste, dentro de um contexto específico que impacta e influencia esse ambiente mais amplo.

Em que pese pareça haver um certo preconceito com pesquisas que optem pelo estudo de caso como formato metodológico, alegando que a amplitude e a falta de rigor podem prejudicar os resultados, decidimos nortear nosso trabalho a partir dessa perspectiva, pois trata-se de um tema muito amplo – o futebol brasileiro –, e precisaríamos de uma amostra diminuta, embora representativa, para se ter uma ideia generalista do cenário. Nesse sentido foi escolhido um corpus capaz de prover resultados que nos forneçam o paradigma de um todo, mas que pode, futuramente, ser alargado em novas linhas de estudo.

Stake (1994) alude ao fato de esse desenho metodológico diferenciar-se dos demais justamente por situar-se em uma unidade ou sistema integrado (pg. 2), que se destina a ter noção de sua globalidade, seja uma pessoa, um acontecimento, um segmento ou uma organização. Yin (1994) corrobora esse conceito ao elucidar, a partir de exemplos, a delimitação de uma unidade de análise, no caso desse estudo o futebol brasileiro, para, a partir da escolha do corpus, poder ter uma percepção real desse cenário (p. 35).

Estudos de caso podem gerar generalizações, pelo que Yin (1994) alerta para a escolha de métodos de pesquisa que consigam abordar uma amostra suficiente para gerar resultados satisfatórios (p. 50). Patton (1990) citado por Meirinhos & Osório (2016, p. 54), substitui a expressão generalização por extrapolação, que se apresenta como um significado mais adequado às possibilidades de transferência de conhecimento de um caso para outro.

De acordo com Meirinhos & Osório (2016, p. 52), a essência dos Estudos de Caso acaba por herdar características da investigação qualitativa. Diante dessa perspectiva, Stake (1999) afirma que essa metodologia visa uma maior concentração do todo para conseguir compreender o fenômeno da globalidade em detrimento de particularidade ou diferenciação de outros casos. Rodriguez *et al.* (1999) inclui o estudo de caso ao lado de outras formas de investigação que também utilizam dados qualitativos, como a etnografia, a investigação naturalista e a investigação narrativa.

Rodriguez *et al.* (1999) também aborda a análise qualitativa associada ao estudo de caso, elencando três etapas essenciais para uma investigação que utiliza esse desenho metodológico: redução de dados, transformação de dados e obtenção de resultados e verificação de conclusões (p. 75), premissas que buscamos seguir neste trabalho.

O modelo qualitativo pressupõe que o pesquisador esteja inserido no trabalho de campo, realizando a observação, emitindo juízo de valor e fazendo a análise dos resultados. Diferente da proposta de uma investigação quantitativa, Stake (1999) sustenta que na pesquisa qualitativa a pretensão é a construção de conhecimento (Meirinhos & Osório, 2016, p. 51). E esse foi o entendimento que tivemos para adotar esse formato metodológico. A pesquisa de natureza qualitativa abarca diversas possibilidades e práticas, instigando o pesquisador a conduzir a sua investigação, conhecendo o universo no percurso do trabalho (Denzin & Lincoln, 2006).

Baseado nos objetivos de uma pesquisa que adota a metodologia de estudo de caso, Stake (1999) ilustra três formas de abordagem: intrínseca, quando o foco da investigação é prioritariamente o corpus pesquisado, instrumental, quando o caso tem um interesse mais secundário, pois o objetivo da pesquisa mira em uma problemática ampla através do caso específico, e coletivo, que será utilizado nesse trabalho, quando a pesquisa estuda uma série de casos a fim de se fazer uma análise macro do cenário, método que se assemelha do instrumental, mas contempla um corpus mais alargado (Meirinhos & Osório, 2016, p. 58).

Ao escolher cinco clubes do futebol brasileiro que representam uma grande parcela de torcedores, emblemas que lideram o ranking Ibope/Repucom²³ com maior presença digital, buscamos compreender a tônica da comunicação estratégica aplicada numa unidade mais ampla, que é o futebol brasileiro.

No que tange à recolha de dados, Meirinhos & Osório (2016) destacam que recentemente os registros eletrônicos surgiram como uma fonte essencial de dados para análise. A tecnologia, que permeia as nossas relações, portanto, passa a ser utilizada por pesquisadores para a recolha de dados da investigação. No caso deste trabalho, utilizamos as redes sociais digitais de Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo e Santos, analisando as suas diversas plataformas digitais e extraindo informações para análise e discussão de resultados.

²³ Disponível em: <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-dez-2019/>

4.2.1. Princípios Transmídia aplicados à Comunicação Estratégica de Clubes de Futebol

Considerando que não identificamos um formato que se adeque especificamente à abordagem do nosso estudo para a análise do conteúdo pesquisado, utilizamos como base pilares de cultura da convergência e, especialmente, princípios que podem caracterizar um conteúdo transmídia, trazidos por Jenkins (2009, s/p), Gambarato (2013, p. 89-98) e Arnaut (Arnaud *et al*, 2011, p. 269 a 273).

Durante a nossa revisão teórica, estes autores discorrem com profundidade sobre o tema e dão luz à análise de projetos transmídia, contribuindo para que pudéssemos desenvolver sete princípios que possam ser aplicados especificamente à comunicação estratégica de clubes de futebol, colaborando futuramente com a formatação de projetos temáticos na área com viés profissional ou acadêmico, além de poder ser aplicado à análise e avaliação de campanhas e conteúdo transmídia desenvolvido por clubes de futebol em nível global.

Baseado na revisão literária, os sete princípios transmídia aplicados à comunicação estratégica de clubes de futebol expressam valores relevantes para a caracterização de um conteúdo transmídia no futebol. Princípios como a originalidade que um clube de futebol precisa trabalhar a sua história ímpar; a dispersão de mídias, quando um conteúdo necessariamente precisa ser multiplataformas; a autonomia que um conteúdo deve ter em cada ponto de entrada; a utilização de personagens que façam sentido à torcida; o envolvimento do torcedor para que a campanha alcance um bom nível de engajamento; uma narrativa que assente em valores emocionais e a estética da campanha, se está em consonância com a identidade visual do clube.

4.2.1.1 Originalidade

Uma campanha transmídia aplicado à comunicação estratégica no futebol precisa respeitar a história do clube, seu posicionamento, arquétipo de comunicação, e partir de um conteúdo principal, que pode ser uma história, um produto, serviço, a própria marca, um fato ou anúncio relevante, campanha social, de engajamento. Um clube de futebol pode explorar o seu rico universo, como jogadores, ídolos do passado, conquistas, torcedores, gols, estatísticas e criar um projeto transmídia original, que dá ressonância ao seu contexto histórico ímpar.

4.2.1.2. Dispersão de mídias

A partir de um conteúdo original, uma campanha transmidiática deve ser, necessariamente, veiculada em diferentes mídias. Contar uma história através de múltiplas plataformas de mídia enriquece o conteúdo e favorece o êxito da campanha. É preciso selecionar as plataformas que fazem sentido para serem utilizadas na campanha, combinando o conteúdo e o público. Um projeto transmídia associado ao futebol precisa sair do tradicional (televisão, rádio, jornal e revista), sendo complementado pelas novas mídias, tais como as redes sociais digitais (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e outras), além dos canais institucionais do emblema, sejam eles físico, como o estádio, o museu, os consulados, os impressos, outdoors, lojas ou digitais, como aplicativo e website institucional.

4.2.1.3. Autonomia e integração

Uma campanha transmidiática não apenas precisa ser veiculada em canais e pontos de entrada diferentes. Ela precisa ser autônoma e ter a possibilidade de transbordar o conteúdo em diferentes mídias, observando o perfil de cada público. Um conteúdo transmídia jamais poderá ser replicado em diferentes meios. Em uma campanha transmídia, as ações de mídia se encaixam umas nas outras, explorando o potencial de cada plataforma em cada segmento de público. Essa estratégia que pressupõe explorar a especificação de cada meio de comunicação social visa expandir o universo narrativo da campanha. É o que Jenkins (2006) chama de “Serialidade”. O que antes parecia ser pedaços isolados da história dentro da narrativa principal, agora transbordou para utilização em múltiplos canais. O torcedor de futebol que consome rádio pode não ser o mesmo que ouve podcast. O público que acompanha os stories de Instagram pode não ser o mesmo que subscreve o canal oficial do clube no YouTube. A campanha precisa ser planejada com conteúdos dispersos e integrados em diferentes meios e formatos alcançando todos os públicos.

4.2.1.4. Personagens

Os personagens de uma campanha transmídia precisam estar presentes de modo uníssono e coerente em todos os pontos de entrada. Um clube de futebol deve explorar o seu vasto repertório de personagens que fazem parte do seu universo para gerar identificação e engajamento com o público, sejam eles jogadores, treinadores, dirigentes, ídolos do passado. E, muitas vezes, o próprio público, o torcedor comum, pode ser um personagem. É preciso observar a história do clube para desenvolver os personagens de uma campanha transmídia, que precisam fazer sentido para os torcedores.

4.2.1.5. Coparticipação

A forma como o público vai se envolver com a história é um dos pontos mais relevantes de uma campanha transmidiática. Observando os princípios de cultura participativa, os torcedores não podem assumir um papel meramente passivo nas campanhas. Todas as dimensões de uma campanha transmídia estão implicadas na experiência que o torcedor terá ao se envolver com a história. Ao ser veiculada em multiplataformas, uma campanha transmídia pode convidar o torcedor a interagir e colaborar, desenvolver conteúdo conjunto, enriquecendo a história e gerando um efeito multiplicador para a campanha.

4.2.1.6. *Storytelling*

A criatividade de uma campanha transmídia é o cerne do projeto. Além de original, disperso em multiplataformas e autônomo, o conteúdo de uma campanha transmidiática precisa gerar interesse, despertar a curiosidade e prender a atenção dos torcedores. E tudo parte de uma história principal envolvente. Recomenda-se, portanto, uma narrativa sensível, densa, leve, criativa, aplicada aos conceitos de *storytelling*, utilizando um repertório de mídias que garantem visibilidade e interesse do público.

4.2.1.7. Identidade visual

Os elementos visuais e sonoros de uma campanha transmídia precisam ser produzidos de modo a melhorar a experiência e a imersão do público nos múltiplos meios de comunicação social do clube. Os componentes de *design* da campanha precisam estar associados à identidade visual do clube, sem destoar das estratégias de comunicação e posicionamento da instituição. Interfaces, paletas de cores, gráficos, fontes, formas, texturas, sons, não são apenas uma mera ilustração do conteúdo. São parte da própria história. Os recursos audiovisuais da campanha (animação, vídeo, gráficos) precisam ser coerentes com a história da marca e desdobram-se em multiplataformas atendendo públicos e torcedores distintos.

4.2.2 Grelhas de análise

Na nossa pesquisa exploratória, identificamos dois trabalhos realizados no âmbito da narrativa transmídia aplicada a clubes de futebol (Hernandez, 2013 e Fernandez, 2017). As autoras analisaram as ferramentas e canais disponíveis dos clubes, assinalando em grelhas de análise semelhante à que estaremos a utilizar neste trabalho. Justamente nesse sentido, para enriquecer os estudos da área, decidimos desenvolver princípios aplicados à comunicação estratégica dos clubes de futebol que possam aprofundar a análise para além dos canais disponíveis.

Diante do exposto, a partir da formulação dos sete princípios aplicados à comunicação estratégica de um clube de futebol, desenvolvemos, num primeiro momento, uma grelha que será empregada após a observância do conteúdo analisado dos cinco clubes de futebol que compõem o corpus do estudo, assinalando os princípios cumpridos pelo clube:

Princípios Transmídia aplicados à Comunicação de Clubes de Futebol

Flamengo	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Santos
1 – Originalidade				
2 – Dispersão de mídias				
3 – Autonomia e integração				
4 – Personagens				
5 – Coparticipação				
6 – Storytelling				
7 – Identidade Visual				

Tabela 1: Princípios Transmídia aplicados à Comunicação - desenvolvido pelo próprio autor

Buscando contemplar outra perspectiva de Narrativa Transmídia, que envolve o que chamamos de marca transmidiática, mencionada por (Scolari, 2015) e Jenkins *et al.* (2006, p. 46), que discorrem sobre uma marca dependente de múltiplos pontos de contato, sem abordar, necessariamente, o conteúdo autônomo, e sim, a multiplicidade de canais envolvidos, desenvolvemos uma grelha que será aplicada para a avaliação do recurso transmídia nos clubes de futebol.

Essa grelha pretende observar as plataformas e ferramentas digitais ofertadas pelos clubes que perfazem um universo único e integrado, de acordo com a realidade dos clubes de futebol do Brasil, como site em outros idiomas, conteúdo exclusivo para sócios, área para crianças, loja online, bilheteria online, ouvidoria, aplicativo, Twitter de outras modalidades e idiomas, Facebook, Instagram, YouTube, TikTok e canal de televisão, que caracterizam a dispersão de mídias ofertada aos torcedores, inspirada em estudos anteriores já mencionados: Hernandez (2013, p. 16 a 28) e Fernandez (2017, p. 67 a 69).

Conteúdo oferecido no site / Plataformas	Flamengo	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Santos
Site no idioma português					
Site em outros idiomas					
Conteúdo exclusivo para sócios					
Área para crianças					
Loja online					
Bilheteria online					
Ouvidoria					

Aplicativo					
Twitter oficial					
Twitter de outras modalidades/idiomas					
Facebook					
Instagram					
YouTube					
TikTok					
Canal de Televisão					

Tabela 2: Canais de comunicação disponibilizados pelos clubes de futebol - desenvolvido pelo próprio autor

4.3 Objeto de estudo e amostra

O objeto de estudo será, genericamente, as ferramentas de comunicação estratégica utilizadas pelos clubes de futebol brasileiros, especialmente sob a luz da narrativa transmídia, nos websites institucionais e nas suas respectivas redes sociais digitais. Para isso, foram escolhidos os cinco clubes brasileiros de maior presença digital de acordo com levantamento mensal realizado pelo Ibope Repucom, que apontou ao fim do ano de 2019, Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Santos Futebol Clube, como os clubes, por ordem, que têm mais seguidores nas principais redes sociais utilizadas pelos brasileiros: Twitter, Facebook, Instagram e YouTube. As plataformas foram escolhidas por constarem no ranking digital dos clubes, além de também serem as mais utilizadas no Brasil.

O percentual de usuários brasileiros que utilizam essas plataformas justifica a escolha dessas quatro redes sociais digitais para realizar a pesquisa deste estudo. Para análise de conteúdo dos clubes, foram escolhidas campanhas de comunicação relevantes, veiculadas durante o mês de dezembro de 2019, que tivessem a possibilidade de serem publicadas em todas as plataformas supracitadas, verificando, desse modo, se houve a utilização de transmídia ou a replicação de conteúdo.

Justifica-se a escolha dos cinco clubes supracitados porque, além de uma maior presença digital, também são os cinco maiores campeões do campeonato nacional de futebol do Brasil. O Palmeiras tem 10 títulos do campeonato Brasileiro, o Santos tem oito, Corinthians e Flamengo têm sete e o São Paulo seis títulos do campeonato nacional mais importante no futebol brasileiro. Portanto, além de alcance, torcida, os clubes também são os maiores vencedores no âmbito nacional.

4.3.1 Clube de Regatas do Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo não surgiu em função do futebol. Diferente do cenário atual, há 100 anos o Remo era o esporte de maior apelo popular no Rio de Janeiro. Em 1985, jovens remadores da praia do Flamengo, portanto, decidiram criar um clube para disputar competições. Diferente tradicional rubro-negro, eternizado pelo clube, as primeiras cores foram azul e dourado. Apenas em 1911 o futebol chegou ao clube, e, numa condição, para hoje, inusitada, consolidou-se nesse esporte com a ajuda do Fluminense – grande rival dos dias de hoje – pois os atletas se desentenderam com a diretoria e acabaram por migrar para o Flamengo, criando, assim, o departamento de futebol.

Já em 1912 o Flamengo conquistaria o seu primeiro título no futebol, o campeonato Carioca, justamente sobre o Fluminense. A partir de 1916, as listras horizontais vermelhas e pretas passaram a reinar absolutas na identidade do clube²⁴. Desde então, o clube passou a colecionar títulos. Foi por cinco vezes tricampeão consecutivo do Campeonato Carioca, tricampeão da Copa do Brasil, Heptacampeão Brasileiro, bicampeão da Copa Libertadores da América e Campeão do Mundo. No Ranking digital dos clubes brasileiros, em dezembro de 2019, o Flamengo aparece na liderança com um total de 27.352.164 milhões de seguidores.

O clube tem um site oficial ²⁵apenas no idioma português. Neste site, o clube dispõe de loja online para venda de artigos com a sua marca, bilheteria online e ouvidoria para atendimento de sócios. O Flamengo possui aplicativo, conta oficial no Twitter em português e uma conta específica para tratar dos esportes olímpicos. O clube ainda tem contas oficiais em Facebook, Instagram e YouTube.

²⁴ Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/historia>. Acessado em 27 de dezembro de 2019.

²⁵ Disponível em <https://www.flamengo.com.br/>. Acessado em 12 de maio de 2020.

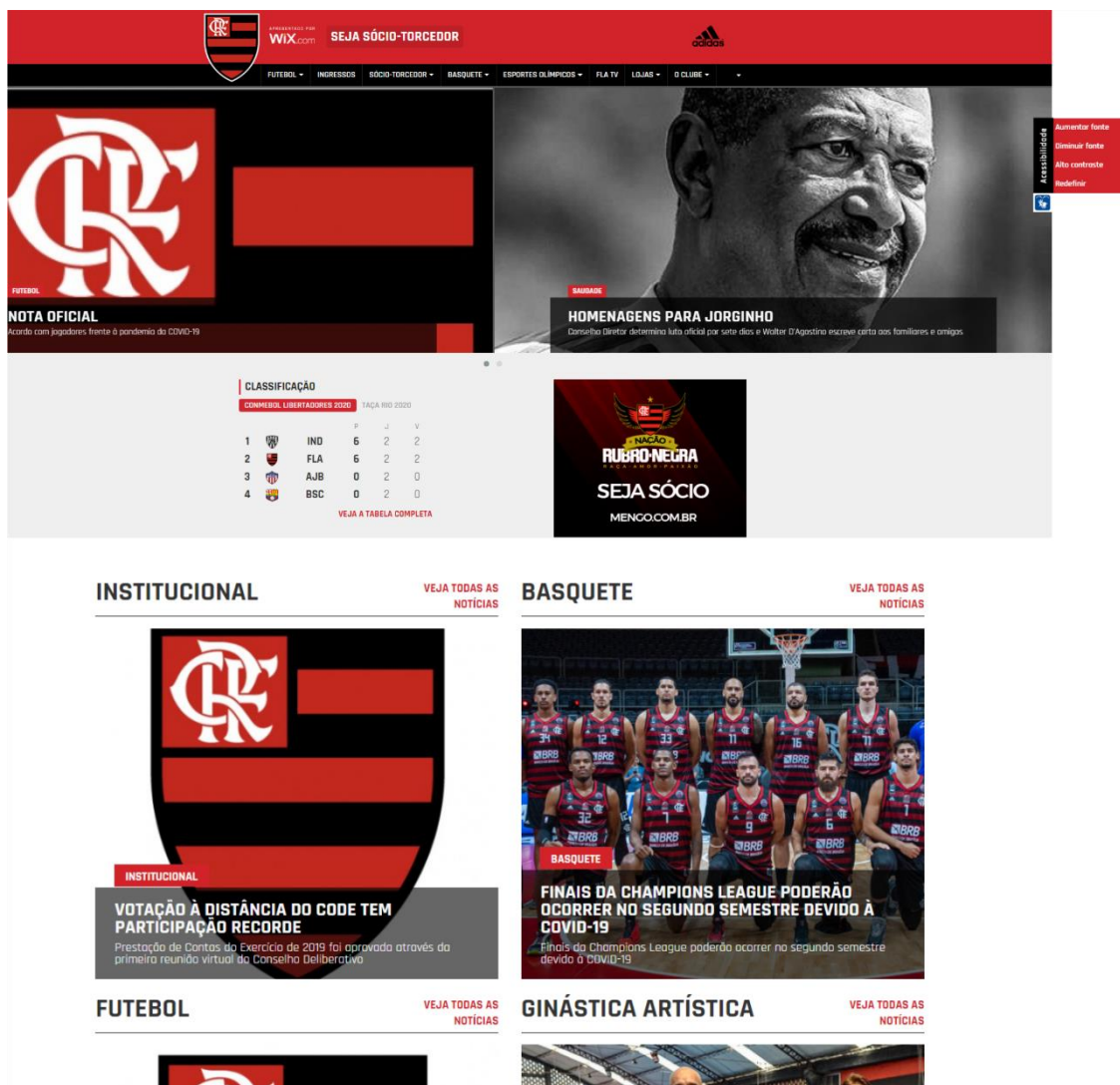


Figura 3: PrintScreen Site oficial do CR Flamengo

De acordo com dados do Ranking Digital Ibope Repucom, no mês de dezembro de 2019 o Flamengo registra 12.020.406 milhões de seguidores no Facebook, 6.242.828 milhões de seguidores no Twitter, 6.858.930 milhões de seguidores no Instagram e 2.230.000 milhões de inscritos no YouTube, perfazendo um total de 27.352.164 milhões de seguidores nas quatro principais plataformas digitais, o clube com maior presença digital no Brasil.

As duas campanhas de maior relevância do Clube de Regatas do Flamengo no mês de dezembro foram relacionadas às conquistas do clube na temporada. A primeira, dois episódios do documentário que abordou o título da Copa Libertadores da América 2019 e a segunda, uma retrospectiva dos títulos conquistados ao longo do ano. No dia 2 de dezembro o emblema lançou o primeiro episódio do documentário “Por Dentro da Liberta”. Com o nome “Os Campeões”, o episódio trouxeram bastidores da conquista e foco nos ídolos do atual plantel, tendo duração de

10min50seg, veiculado na sua integralidade no Facebook²⁶ do clube e na conta oficial no YouTube²⁷, com o mesmo vídeo e texto nas duas plataformas.



Figura 4: PrintScreen YouTube Oficial e Flamengo do CR Flamengo no dia 2/dezembro/2019

O clube adotou uma estratégia diferente para plataformas de comunicação mais instantâneas, como Twitter²⁸ e Instagram²⁹. Nessas duas redes sociais optou por colocar um teaser do capítulo “Os Campeões”, com a mesma legenda e o mesmo vídeo, com 54seg para as duas plataformas.



Figura 5: PrintScreen Instagram e Twitter do Flamengo em 02/dezembro/2019

Em 7 de dezembro de 2019, o clube lançou nas suas plataformas o segundo episódio do documentário “Por Dentro da Liberta”, com o foco no dia da conquista do título sul-americano, em Lima, no Peru, no mês de novembro de 2019. A estratégia, novamente, foi semelhante ao lançamento do primeiro episódio. Vídeo de 50min29seg, com o episódio completo nas plataformas Facebook³⁰ e YouTube³¹, com o mesmo texto legenda, e teaser, com o mesmo vídeo, de 1min19seg, com texto legenda idênticos no Twitter³² e Instagram³³.

²⁶ Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=1196462037206042> acessado em 3 de janeiro de 2020

²⁷ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IiNhetmholM> acessado em 3 de janeiro de 2020.

²⁸ Disponível em: <https://twitter.com/Flamengo/status/1201567655368548353> Acessado em 3 de janeiro de 2020.

²⁹ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B5lOIVBAYg7/> Acessado em 3 de janeiro de 2020.

³⁰ Disponível em: <https://www.facebook.com/FlamengoOficial/videos/456429081732776/> Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³¹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=iSJGvvIACpw>

Outra campanha veiculada nas redes sociais de grande relevância no mês pesquisado foi a Retrospectiva do ano, trazendo imagens da torcida, gols, ídolos, títulos e trajetória do Flamengo na temporada. O conteúdo foi publicizado nas quatro principais mídias sociais digitais, quando observamos a mesma estratégia utilizada na outra campanha analisada: vídeo completo no Facebook ³⁴e YouTube³⁵, com 20min25seg e teaser do conteúdo com hiperlink para o YouTube em Twitter ³⁶e chamada no Instagram³⁷, com vídeo resumo da retrospectiva de 49seg e textos semelhantes.

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³² Disponível em: <https://twitter.com/Flamengo/status/1203382511319093248>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³³ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B5yOwpFAJb4/>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³⁴ Disponível em: <https://www.facebook.com/FlamengoOficial/videos/1006263463084929/>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³⁵ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=371FOyquzno>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³⁶ Disponível em: <https://twitter.com/flamengo/status/1212014293094260744?s=21>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

³⁷ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B6vTymcgCKd/>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

4.3.2 Sport Club Corinthians Paulista

De essência popular, o Sport Club Corinthians Paulista foi fundado em 1910 por um grupo de operários. A inspiração para o nome veio de um time inglês, o Corinthian-Casuals Football Club, que àquela altura, excursionava pelo Brasil. A conotação popular predominou desde a fundação. Segundo o site oficial, um terreno alugado foi aplainado, virou campo e foi lá que, no dia 14 de setembro, o primeiro treino foi realizado diante de uma torcida animada, tônica que move o clube até hoje. O primeiro título do Corinthians aconteceu em 1914, o campeonato paulista de futebol. Em suas horas de folga, os jogadores alvinegros construíram o gramado do primeiro estádio oficial corinthiano. Nomeado como Ponte Grande, o estádio ficava onde hoje é a Ponte das Bandeiras, na Marginal Tietê.³⁸

Os principais títulos corinthianos são o tricampeonato da Copa do Brasil, o heptacampeonato Brasileiro, uma Libertadores da América, dois Mundiais de Clubes e uma Recopa Sulamericana. No Ranking digital dos clubes brasileiros, o Corinthians é o segundo colocado, com um total de 22.843.949 milhões de seguidores.

O Corinthians tem um site institucional ³⁹nos idiomas português e versão em inglês. No site dispõe de loja e bilheteria online e espaço para ouvidoria. O clube tem um aplicativo oficial, Twitter em português, uma conta de Twitter para o time de futebol feminino, contas oficiais no Facebook, Instagram e YouTube.

³⁸ Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/clube/historia>. Acessado em 27 de dezembro de 2019.

³⁹ Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/> Acessado em 13 de maio de 2020.

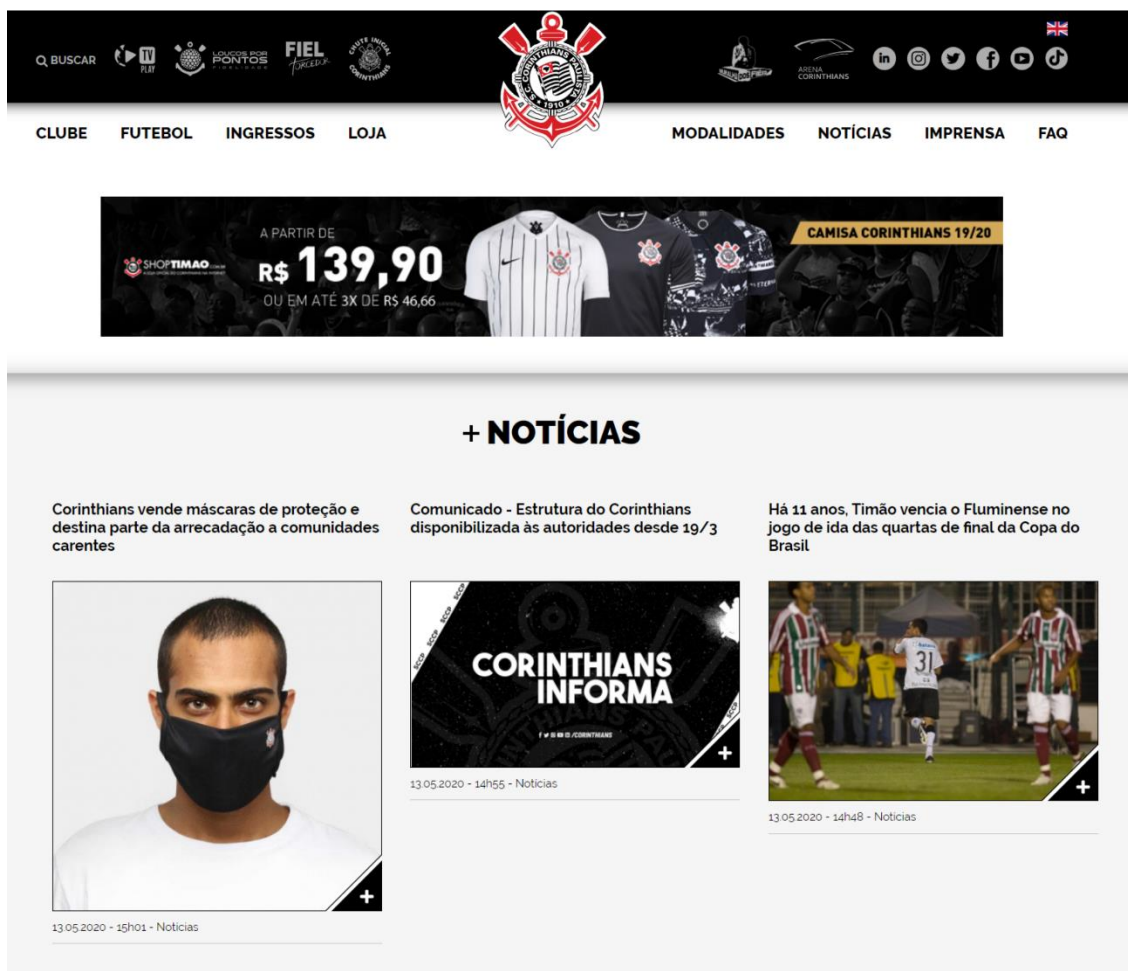


Figura 6: PrintScreen Site oficial do SC Corinthians

O Corinthians é o segundo clube com maior presença digital entre os clubes brasileiros. É o que aponta o Ranking Digital Ibope Repucom, no mês de dezembro de 2019. O clube tem 11.365.418 milhões de seguidores no Facebook, 6.043.957 milhões de seguidores no Twitter, 4.364.574 milhões de seguidores no Instagram e 1.070.000 milhões de inscritos no YouTube, um total de 22.843.949 milhões de seguidores nessas plataformas.

Identificamos, durante o mês de dezembro, dois conteúdos de grande engajamento nas redes sociais do clube: o anúncio do jogador Luan, melhor atleta da América em 2017 e a retrospectiva do clube na temporada 2019.

No dia 15 de dezembro o clube anunciou a contratação do atacante Luan, do Grêmio. Campeão Olímpico de Futebol pela Seleção Brasileira e da Libertadores da América pelo Grêmio, foi um conteúdo de grande repercussão. O Corinthians utilizou apenas três, das quatro plataformas analisadas, para anunciar o jogador. Com uma foto de quando o atleta era criança, de camisa do Corinthians, o emblema saudou a chegada de um “Corinthiano desde pequeno”, nas suas contas

de Twitter⁴⁰, Instagram ⁴¹e Facebook⁴², utilizando exatamente o mesmo texto e foto para as três plataformas. Não houve anúncio em vídeo na conta oficial do clube no YouTube.

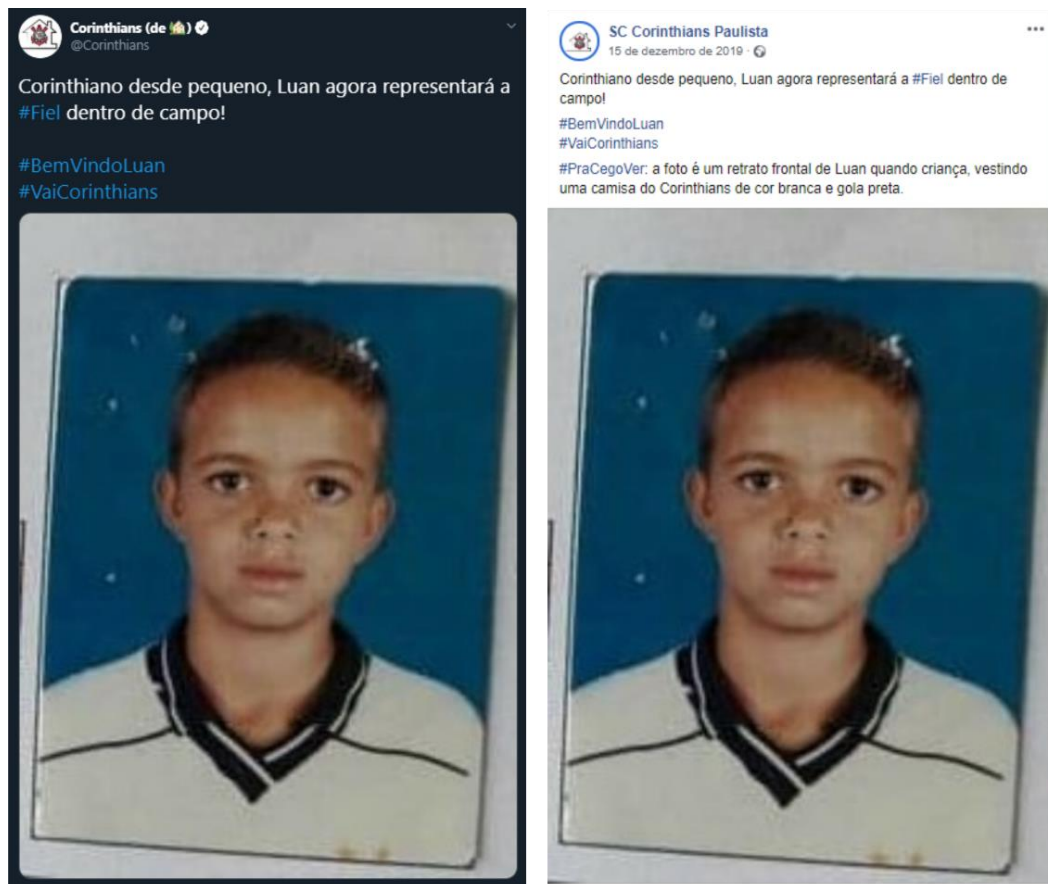


Figura 7: PrintScreen Twitter e Facebook do SC Corinthians em 15 de dezembro de 2019

⁴⁰ Disponível em: <https://twitter.com/Corinthians/status/1206229447415869440>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁴¹ Disponível em: https://www.instagram.com/p/B6GPh_Ll8jw/
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁴² Disponível em: <https://www.facebook.com/corinthians/photos/a.142951809077353/2887361077969732/?type=3&theater>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.



Figura 8: PrintScreen Instagram do SC Corinthians em 15 de dezembro de 2019.

Outra campanha de grande visibilidade foi a retrospectiva da temporada onde o principal foco foi a conquista do 30º título do Campeonato Paulista, onde foi possível observar uma estratégia diferente de circulação do conteúdo. O clube disponibilizou um vídeo completo com 6min04seg com a temática da retrospectiva em três plataformas: Facebook⁴³, Instagram ⁴⁴e YouTube⁴⁵, com o mesmo conteúdo, vídeo e legenda. No Twitter⁴⁶, houve a divulgação de um teaser da retrospectiva, conteúdo que também foi republicado no Instagram⁴⁷, mais uma vez repetindo vídeo, de 2min59seg e texto.

⁴³ Disponível em: <https://www.facebook.com/corinthians/videos/590720445073761/>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁴⁴ Disponível em: https://www.instagram.com/p/B6v2_YRFl4Q/
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁴⁵ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZEyMBBs9mp8>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁴⁶ Disponível em: <https://twitter.com/corinthians/status/1212161516599943171?s=21>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁴⁷ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B6wXZvIpMGE/>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

4.3.3 São Paulo Futebol Clube

O início da história do São Paulo Futebol Clube se deu em função da origem do Clube Atlético Paulistano, um clube de ilustre da cidade, mas que, naquela oportunidade, posicionava-se contra o profissionalismo que o futebol estava adotando. O Paulistano defendia que o jogador deveria fazer parte de um clube por identificação ao emblema, fato este que fez com que muitos jogadores migrassem para outro clube, a Associação Atlética das Palmeiras, entidade que já à época possuía um estádio próprio, mas que lutava contra uma série de dívidas que havia contraído. Foi a partir dessa fusão que, em 1930, o São Paulo Futebol Clube foi fundado.⁴⁸

Os principais títulos do clube são o hexacampeonato Brasileiro, uma Copa Conmebol, duas Recopas Sulamericanas, três Copas Libertadores da América, uma Copa Sulamericana e três Mundiais de Clubes. No Ranking digital dos clubes brasileiros, o São Paulo surge na terceira posição totalizando 14.856.445 milhões de seguidores.

O São Paulo Futebol Clube possui um site oficial ⁴⁹apenas em idioma português, onde foi possível identificar loja e bilheteria online. O clube possui um aplicativo oficial e tem contas em português, espanhol e inglês no Twitter. O emblema ainda tem contas oficiais no Facebook, Instagram e YouTube.

⁴⁸ Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/spfcpedia/a-historia-do-spfc/floresta>. Acessado em 27 de dezembro de 2019.

⁴⁹ Disponível em <http://www.saopaulofc.net/>? Acessado em 12 de maio de 2020.



Figura 9: PrintScreen Site oficial do São Paulo FC

De acordo com o Ibope Repucom com o ranking de presença digital dos clubes de futebol brasileiros publicado em dezembro de 2019, o São Paulo aparece na terceira posição com o maior número de seguidores. O clube tem 6.696.732 milhões de seguidores no Facebook, 4.297.558 milhões de seguidores no Twitter, 2.662.155 milhões de seguidores no Instagram e 1.200.000 milhões de inscritos no YouTube, totalizando 14.856.445 milhões de seguidores nas quatro plataformas.

A partir da nossa pesquisa, identificamos duas campanhas de maior vulto durante o mês de dezembro. A primeira, veiculada no dia 21 de dezembro, dando ênfase à *Legends Cup*, uma competição entre ex-jogadores vencida pelo clube ao fim da temporada regular do futebol brasileiro. O segundo conteúdo trabalhado estrategicamente pelo emblema foi um especial sobre os “Gringos da Copinha”, jogadores de outras nacionalidades que disputariam a Copa São Paulo de Futebol Júnior pelo clube, uma das maiores competições de futebol base do Brasil.

O conteúdo da *Legends Cup* foi postado em 21 de dezembro nas quatro redes sociais em análise. No Facebook⁵⁰, Instagram ⁵¹e YouTube⁵², um vídeo com 14min14seg e a legenda foram replicadas. No Twitter, um teaser de 23seg com hiperlink ao YouTube chamando para o vídeo com a cobertura ampliada do evento foi o único diferencial de conteúdo nessas plataformas.



Figura 10: PrintScreen Twitter e Facebook do São Paulo FC dia 21 de dezembro de 2019.

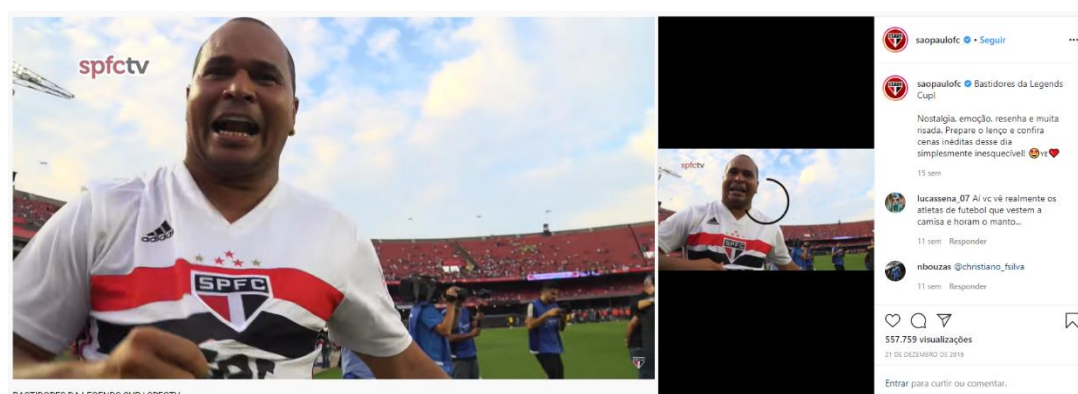


Figura 11: PrintScreen YouTube e Instagram do São Paulo FC dia 21 de dezembro de 2019.

A segunda campanha de maior ressonância do clube dentro do período pesquisado, abordou os atletas estrangeiros que estariam aptos para a disputa da Copa São Paulo de Futebol Júnior. Porém, esse conteúdo foi disponibilizado apenas em Twitter, Facebook e YouTube. Não houve postagem associada ao Instagram. No Facebook ⁵³e YouTube ⁵⁴foi veiculado o mesmo vídeo, com 3min28seg. No Twitter⁵⁵, duas fotos com hiperlink ao YouTube onde foi postado o vídeo.

⁵⁰ Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=796392247492588>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵¹ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B6Vo2XNAiY7/>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵² Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PsMcyRNnfqI>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵³ Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=2515026025484100>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sJWQTef8ygU>

4.3.4 Sociedade Esportiva Palmeiras

Embalado pelo sonho do grande número de imigrantes italianos na cidade de São Paulo, inspirado pela excursão de times italianos como Torino e Pro-Vercelli ao Brasil, começou, em 1914, a história desse clube que hoje é a Sociedade Esportiva Palmeiras. O clube foi fundado em 26 de agosto de 1914, com o nome de Palestra Itália – a palavra Palestra, de origem grega, significa em tradução livre da língua italiana “academia ou escola onde se pratica atividades físicas”. Segundo consta em seu site oficial, em 1920, o então Palestra Itália conquistou o título do Campeonato Paulista pela primeira vez na história, vencendo na final o Paulistano, à altura, tetracampeão estadual. Só haveria a inserção do nome Palmeiras em 1942, após a Segunda Guerra Mundial.⁵⁶

O Palmeiras é o maior campeão do Brasil, ao ostentar 10 títulos do Campeonato Brasileiro, além de três Copas do Brasil. O clube também tem uma Copa Libertadores da América e uma Copa Sulamericana. O clube está na quarta posição no Ranking digital dos clubes brasileiros, com 10.954.207 milhões de seguidores.

A Sociedade Esportiva Palmeiras possui um site⁵⁷ no idioma português onde identificamos área para loja online. O clube conta com aplicativo e contas no idioma português em Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵⁵ Disponível em: <https://twitter.com/SaoPauloFC/status/1210586068577406998>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵⁶ Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/historia>. Acessado em 27 de dezembro de 2019.

⁵⁷ Disponível em <https://www.palmeiras.com.br/> Acessado em 12 de maio de 2020.



Figura 12: PrintScreen Site oficial do SE Palmeiras

Segundo dados do Ranking Digital Ibope Repucom, no mês de dezembro de 2019 o Palmeiras registrava 4.432.651 milhões de seguidores no Facebook, 3.091.543 milhões de seguidores no Twitter, 2.150.013 milhões de seguidores no Instagram e 1.280.000 milhões de inscritos no YouTube, um total de 10.954.207 milhões de seguidores em todas essas plataformas digitais, alcançando a quarta posição entre os clubes de futebol do Brasil.

Foram observados dois conteúdos de maior relevância durante o mês de dezembro que se supõe trabalho de comunicação estratégica. O primeiro, com contribuição artística de um torcedor, um micro-vídeo vetorizado com o gol de um dos ídolos do time, o camisa 7 Dudu. O segundo, a Carta aos Palmeirenses, uma espécie de mensagem de fim de ano do clube aos seus torcedores.

O primeiro conteúdo, o gol de Dudu em animação foi publicado em três das quatro redes sociais pesquisadas: Twitter⁵⁸, Facebook⁵⁹ e Instagram⁶⁰, com o mesmo vídeo e legenda. Um micro-vídeo de 12seg atribuído à torcedora @danirarte⁶¹, com a mesma legenda replicadas nas três plataformas. Não houve conteúdo associado à campanha publicado no YouTube.

⁵⁸ Disponível em: <https://twitter.com/Palmeiras/status/1208401741521342464>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁵⁹ Disponível em: <https://www.facebook.com/Palmeiras/videos/453867891965827/>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁶⁰ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B6Vr6tbpFX3/>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁶¹ Disponível em: <https://www.instagram.com/danirarte/> Acessado em 03 de janeiro de 2020.

A segunda campanha de maior ressonância foi a “Carta aos Palmeirenses”, uma mensagem institucional do clube aos torcedores no fim do ano. O material foi postado em três das quatro principais redes sociais digitais: Twitter⁶², Facebook ⁶³e YouTube⁶⁴, onde identificamos o mesmo vídeo, com 2min14seg e texto-chamada. Não houve nenhum post no Instagram relacionado ao conteúdo.



Figura 13: PrintScreen Twitter e Facebook do SE Palmeiras dia 23 de dezembro de 2020.

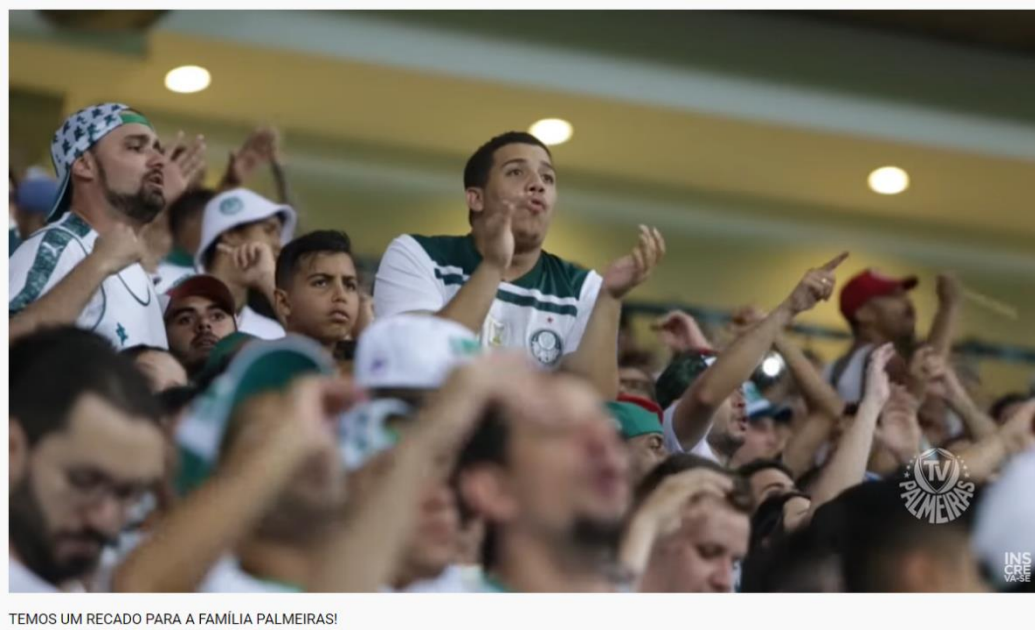


Figura 14: PrintScreen YouTube do SE Palmeiras dia 23 de dezembro de 2020.

⁶² Disponível em: <https://twitter.com/Palmeiras/status/1209096318456680448>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁶³ Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=2484014471867005>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁶⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Jy9fbXXLJu8>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

4.3.5 Santos Futebol Clube

Constituído originalmente para a prática do futebol, esporte que dava os primeiros passos no Brasil no início do século, o Santos Futebol Clube foi fundado por iniciativa de três esportistas da cidade, no dia 14 de abril de 1912, na sede do Clube Concórdia. O nome da entidade: Santos Foot-Ball Club e as cores dos uniformes da nova agremiação eram o azul e o branco, com fios dourados entre elas. Pouco depois, as cores do Clube passaram a ser calção branco e camisa listrada de branco e preto.⁶⁵

As primeiras conquistas já foram logo no ano seguinte à fundação, em 1913, com o título do campeonato santista, repetindo o feito em 1915, jogando com o apelido de “União Futebol Clube”. O primeiro campeonato Paulista foi conquistado em 1935. O clube orgulha-se de ser o formador do maior jogador da história, Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, que atuou em 1.281 jogos anotando 1.091 gols pelo Santos.

O clube é octacampeão Brasileiro, campeão da Copa do Brasil, campeão da Copa Conmebol, campeão da Recopa Sulamericana, tricampeão da Copa Libertadores da América e Bicampeão do Mundo. O Santos aparece na quinta posição no Ranking digital dos clubes brasileiros, com um total de 8.248.355 milhões de seguidores.

O clube fecha a lista de cinco clubes com maior presença digital. O clube tem site⁶⁶ no idioma português e espaço para loja e bilheteria online. O emblema ainda tem aplicativo, contas no Twitter em português, espanhol e inglês, Facebook, Instagram e YouTube.

⁶⁵ Disponível em: <https://www.santosfc.com.br/clube/>. Acessado em 27 de dezembro de 2019.

⁶⁶ Disponível em <https://www.santosfc.com.br/> Acessado em 12 de maio de 2020.

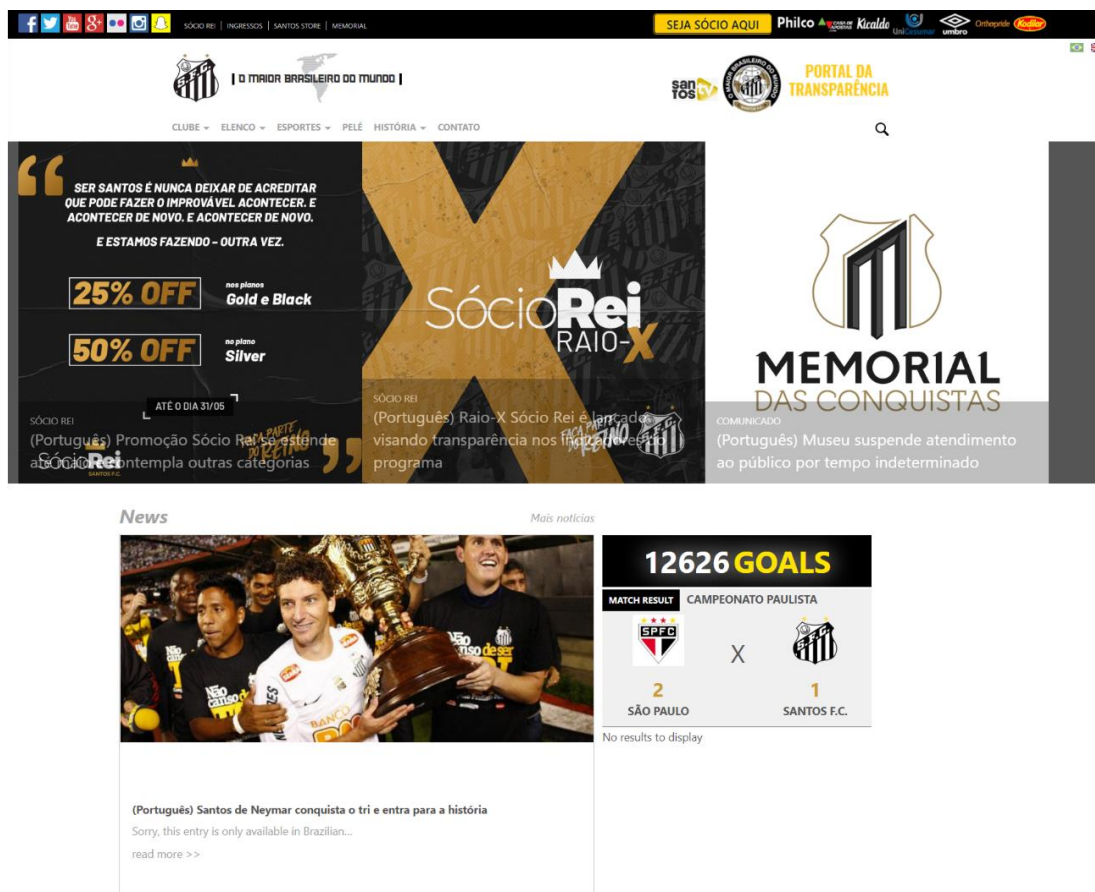


Figura 15: PrintScreen Site oficial do Santos FC

Em ranking publicado mensalmente pelo Ibope Repucom, que contabiliza as quatro principais plataformas de mídias sociais digitais, também abordadas nesse estudo, o clube tem 3.543.114 milhões de seguidores no Facebook, 2.811.062 milhões de seguidores no Twitter, 1.069.179 milhões de seguidores no Instagram e 825.000 mil inscritos no YouTube, totalizando 8.248.355 milhões de seguidores nas quatro plataformas.

Selecionamos dois conteúdos publicados no mês de dezembro que contemplasse a publicação em mais do que uma plataforma, com material produzido de modo estratégico pela comunicação do clube. A primeira, o “Top Five” das maiores emoções do clube no ano de 2019. A segunda, o “Peixão Musical”, uma mensagem descontraída aos torcedores como mensagem de fim de ano.

O Top Five santista foi veiculado no dia 30 de dezembro nas quatro plataformas: Twitter⁶⁷, Facebook⁶⁸, Instagram ⁶⁹e YouTube⁷⁰. O vídeo, de 7min07seg, foi replicado com a mesma legenda em todas as quatro plataformas.

⁶⁷ Disponível em: <https://twitter.com/SantosFC/status/1211709157696561153>
Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁶⁸ Disponível em: <https://www.facebook.com/santosfc/videos/738068756683916/>

A segunda campanha que também abordou todas as plataformas, produzida pela Comunicação do clube, foi o Peixão Musical, um conteúdo descontraído com uma mensagem de fim de ano aos torcedores. O mesmo vídeo, de 47seg, com o mesmo texto, foi replicado em todas as redes sociais: Twitter⁷¹, Facebook ⁷²e Instagram⁷³. No YouTube ⁷⁴houve uma introdução do jogador Soteldo, principal estrela da campanha, que acabou deixando o vídeo com 58seg.



Figura 16: Twitter e Facebook do Santos FC dia 31 de dezembro de 2019.



Figura 17: PrintScreen YouTube e Instagram do Santos FC dia 31 de dezembro de 2019.

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁶⁹ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B6t1at1gKxB/>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁷⁰ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=H3lztXgDTNk>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁷¹ Disponível em: <https://twitter.com/santosfc/status/1212070916370223104?s=21>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁷² Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=1531053513713986>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁷³ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B6vv8xMg2ho/>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

⁷⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9F56xhKQLJM>

Acessado em 03 de janeiro de 2020.

4.4 Período de análise

Para realizar a nossa pesquisa, como já mencionado, delimitamos como corpus de análise os cinco principais clubes brasileiros que detêm o maior número de títulos brasileiros e, simultaneamente, constam como os cinco clubes com maior presença digital no Brasil. Procedemos a uma análise detalhada de todos os canais de comunicação e plataformas que cada um dos clubes dispõem e aprofundamos a pesquisa para o conteúdo publicitado pelos respectivos emblemas.

Definimos o mês de dezembro de 2019 como ponto de corte para determinar - considerando o levantamento feito pelo Ranking Ibope Repucom - os cinco clubes com o maior número de seguidores somando as principais quatro plataformas digitais do Brasil: Twitter, Facebook, Instagram e YouTube. A partir da delimitação temporal, também utilizamos o mês de dezembro para a análise do comportamento digital destes clubes nos seus canais oficiais na internet.

Diante disso, analisamos do dia um ao dia trinta e um de dezembro as plataformas digitais dos cinco clubes, escolhendo, por clube, dois conteúdos de maior relevância, que observem a prerrogativa de terem sido veiculados em, pelo menos, mais do que duas redes sociais digitais, a fim de avaliar o uso da narrativa transmídia na comunicação estratégica dos clubes de futebol brasileiros.

5 Resultados e discussão

Para efetuar a análise deste estudo, pesquisamos as redes sociais digitais dos cinco clubes de maior presença digital no Brasil: Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Santos. Utilizamos o mês de dezembro para proceder a análise qualitativa do nosso estudo de caso, tanto para efeitos de ranking de seguidores, quanto para pesquisa do conteúdo veiculado nas quatro plataformas mais utilizadas no Brasil: Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Baseado no referencial teórico que abordamos neste trabalho, desenvolvemos sete princípios que podem ser aplicados no conteúdo de comunicação estratégica dos clubes de futebol para avaliar se houve o emprego da narrativa transmídia. Aplicamos estes princípios sobre a coleta de material realizada nas redes sociais digitais dos cinco clubes que compõem o corpus de pesquisa.

Passo seguinte, avaliamos, de modo geral, todos os canais e pontos de contato que os clubes disponibilizam na internet para avaliar se é possível vislumbrar e identificar estratégias para o desenvolvimento de uma marca transmidiática.

5.1 Princípios estabelecidos para conteúdo de Narrativa Transmídia aplicados à Comunicação Estratégica no Futebol

5.1.1 Originalidade

Flamengo: Entre as campanhas de destaque, o clube lançou um documentário para plataforma streaming menos de um mês depois da conquista da Copa Libertadores da América 2019. Um conteúdo customizado, preparado para os seus torcedores. A comunicação do clube fragmentou o documentário em duas partes, lançando em datas distintas. Pode se considerar um material original, singular, distinto, focado em atender o seu público.

Corinthians: Na apresentação do jogador Luan, o clube utilizou uma foto do atleta na infância com a camisa corinthiana, um conteúdo que pode ser considerado original e associado à narrativa histórica do clube de valorizar a identificação dos jogadores.

São Paulo: Houve o emprego da originalidade nas duas campanhas de grande visibilidade veiculadas no mês de dezembro. No conteúdo que aborda os “gringos” da Copinha e, especialmente, na cobertura da *Legends Cup*, que trouxe os ídolos antigos do clube aos gramados novamente, o São Paulo explorou a sua história do passado ao futuro.

Palmeiras: Dois conteúdo bastante originais. A Carta aos palmeirenses coloca o torcedor como protagonista e traz uma mensagem de fim de ano de modo diferente do que foi visto com os demais clubes. O gol do atacante Dudu em um vídeo animação também é considerado um conteúdo original que se comunica exclusivamente com os seus torcedores.

Santos: O Santos foi o clube que melhor expressou a originalidade nos seus conteúdos. A mensagem de fim de ano em um conteúdo chamado “Peixão Musical” traz um vídeo divertido apresentado pelos próprios jogadores. A retrospectiva não traz um vídeo linear como os demais, e sim, um *Top Five*, com cinco grandes momentos da instituição no ano de 2019.

Um dos critérios para a escolha de campanhas relevantes no período pesquisado foi a originalidade com que os clubes desenvolveram as suas campanhas. Nesse sentido, observamos que, majoritariamente, os emblemas utilizaram conteúdos originais em suas plataformas, com destaque para Palmeiras e Santos.

5.1.2 Dispersão de Mídias

Flamengo: As duas campanhas analisadas cumpriram a dispersão de mídias. Na retrospectiva, houve circulação do conteúdo nas quatro plataformas analisadas: Twitter, Facebook, Instagram e YouTube, assim como na divulgação do documentário do clube, dividido em dois episódios. Em ambos casos, o conteúdo foi publicado nas quatro plataformas.

Corinthians: Na campanha de apresentação do jogador Luan houve uma dispersão parcial de mídias. O clube não utilizou nenhum conteúdo associado ao YouTube. Na outra campanha, a retrospectiva 2019, houve dispersão de mídia nas quatro plataformas. Twitter e Instagram receberam teaser do vídeo completo veiculado em Facebook, YouTube e, novamente, no Instagram, a partir do recurso IGTV.

São Paulo: De modo geral, houve a dispersão de mídia nas duas campanhas. No *Legends Cup*, o Twitter foi utilizado para a veiculação de um teaser do material que pode ser visualizado na sua integralidade no YouTube, Facebook e Instagram, através do IGTV. O conteúdo dos gringos na Copinha não foi veiculado no Instagram.

Palmeiras: Houve uma dispersão parcial de mídias nas duas campanhas. A Carta aos Palmeirenses não foi veiculada no Instagram, enquanto o gol de Dudu não foi publicizado no YouTube.

Santos: o clube cumpriu este item na sua integralidade. Os dois conteúdos foram veiculados nas quatro plataformas que perfazem o estudo: Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Observamos, portanto, que a maioria dos clubes utiliza o recurso de dispersão de mídias, ainda que alguns, como Palmeiras e Corinthians fizeram utilização parcial desse recurso.

5.1.3 Autonomia e Integração

Flamengo: Observando as campanhas é possível verificar, na grande maioria das vezes, a replicação do conteúdo utilizando estratégias semelhantes. Vídeos mais curtos, em formato teaser no Twitter e Instagram, vídeos completos em Facebook e YouTube. Não foi possível identificar conteúdo autônomo em cada plataforma em uma mesma campanha. Houve, sim, a remediação de um conteúdo multimídia para reforço de divulgação.

Corinthians: Não identificamos a veiculação de conteúdos autônomos em nenhuma das campanhas. No anúncio do jogador Luan, o mesmo texto e foto foram publicados nas três plataformas que abarcaram o conteúdo. Na retrospectiva, o mesmo vídeo estendido foi veiculado em três plataformas, com o mesmo texto de legenda. De modo geral, houve replicação de conteúdo em todas as plataformas.

São Paulo: Em ambos os casos, houve replicação de conteúdo de uma plataforma para a outra. No conteúdo dos gringos na Copinha, o Twitter trouxe fotos dos atletas e hiperlink ao YouTube, que disponibilizou o vídeo completo, assim como o Facebook. O *Legends Cup* teve, exatamente, a mesma legenda e vídeo em três plataformas. O Instagram, mesmo sendo uma plataforma de vídeos mais extenso em vertical, com o recurso do IGTV, disponibilizou o conteúdo em formato horizontal, pois o vídeo era o mesmo veiculado no Facebook e YouTube. Não houve conteúdo especial para nenhuma plataforma.

Palmeiras: Não houve a veiculação de conteúdos autônomos. A Carta aos Palmeirenses teve a veiculação do mesmo material em Twitter, Facebook e YouTube, com a mesma legenda e o mesmo vídeo. O gol em animação do jogador Dudu também teve a mesma legenda e vídeo veiculado em três plataformas: Twitter, Facebook e Instagram. Não houve o desenvolvimento de conteúdo único para cada plataforma.

Santos: Em que pese tenha sido dois conteúdos extremamente originais, não foi observado a produção de conteúdo autônomo, visto que ambos foram apenas replicados em todas as plataformas com o mesmo texto e vídeo. Sequer hiperlink levando a outra rede social conseguimos identificar.

Não foi possível, desse modo, identificar nenhum conteúdo autônomo dos dez analisados (dois de cada clube). Basicamente todos os conteúdos são os mesmos, replicados em outras plataformas.

5.1.4 Personagens

Flamengo: O clube explorou à exaustão figuras emblemáticas nas campanhas analisadas. Na retrospectiva, ídolos da temporada contribuem com a narração das vitórias e conquistas. No documentário *Por Dentro da Liberta*, o primeiro episódio mostra uma roda de samba no vestiário após o treinamento em La Videna, Peru. Um conteúdo que mostra apenas os jogadores campeões da Libertadores 2019. Na segunda parte do Documentário, “O Dia da Glória Eterna”, o foco segue sendo o grupo de jogadores que saiu vencedor, desde a saída do hotel até a festa no vestiário. A imagem segue sempre atrás dos personagens vitoriosos.

Corinthians: Houve o aproveitamento de personagens importantes nas duas campanhas. No anúncio do jogador Luan, evidentemente, foco no atleta, e na retrospectiva tratando de personagens esportivos que tiveram bom desempenho em 2019 em todas as modalidades do clube.

São Paulo: O clube procurou explorar bem seus personagens nas duas campanhas. No material com os jogadores estrangeiros que disputariam a Copinha deu luz a jovens atletas que ainda podem figurar no time profissional e se tornarem ídolos do futuro, enquanto no *Legends Cup*, trouxe personagens históricos que marcaram as conquistas recentes do clube.

Palmeiras: A carta aos palmeirenses deu protagonismo aos torcedores, que também são personagens importantes, em detrimento dos ídolos. No vídeo animação de Dudu, o protagonismo é todo do atacante, como personagem central do conteúdo.

Santos: o clube soube explorar com grande qualidade os seus personagens, sejam eles ídolos atuais, como no material do Peixão Musical, quando traz o atleta Soteldo, um dos maiores ídolos do elenco, dançando, como no *Top Five* de momentos marcantes de 2019, quando utiliza os atletas do elenco para promover um encontro com personagens anônimos que marcaram a trajetória santista em 2019 de maneira emocionante. São dois conteúdos que expressam muito bem a história do clube e a temporada em questão.

Os clubes fizeram uso do recurso de apelar para personagens históricos, sejam eles ídolos do time atual, ídolos históricos ou mesmo torcedores identificados. Neste caso, vale destacar o conteúdo de Flamengo e Santos, como os que melhor exploraram essa prerrogativa.

5.1.5 Coparticipação

Flamengo: O tema das campanhas gerou um engajamento natural em termos de alcance, pois focava nas conquistas recentes do clube, no entanto, nas duas campanhas o que observamos foi uma passividade da audiência. Não houve convite à audiência para contribuir com o material, envolver-se mais do que apenas a visualização e partilha do conteúdo.

Corinthians: Não observamos qualquer resquício de cultura participativa nas campanhas de maior visibilidade do mês. Mesmo o torcedor corinthiano sendo, historicamente, o núcleo do marketing do clube, não houve convite à participação, tampouco deu-se visibilidade a essa figura nas inserções das duas campanhas.

São Paulo: Neste tópico do engajamento, não foi observado a convocação ou parceria com o público para construção do conteúdo. Os torcedores, nesse caso, tiveram uma performance passiva.

Palmeiras: Foi possível verificar a observação da cultura participativa nos dois conteúdos. Na Carta aos Palmeirenses, ao veicular a imagem de diversos torcedores anônimos, que tal qual todos os demais constroem a história do clube, e, especialmente, no vídeo animação de Dudu, onde o clube divulga um material produzido por um torcedor, uma das principais prerrogativas deste item, que está associado à cultura participativa e interação com o público.

Santos: Na campanha *top five* momentos marcantes de 2019, o Santos consegue explorar muito bem a presença de torcedores, colocando-os como figuras ativas e protagonistas do conteúdo. Embora não tenhamos observado um chamado à ação nas redes sociais para participação do público, é possível considerar que estejam contemplados com a presença de outros torcedores no material.

Poucos clubes utilizaram a técnica de cultura participativa para engajar e conectar os fãs ao conteúdo. O Palmeiras e o Santos utilizaram o recurso de explorar uma participação dos fãs no seu conteúdo, mas sem abrir a possibilidade para a co-criação.

5.1.6 *Storytelling*

Flamengo: As campanhas diferem na caracterização da narrativa. Na retrospectiva, fica muito clara uma narração emocional, que vai contando os principais momentos do clube na temporada. Não é uma narrativa descritiva dos fatos, mas um recurso narrativo que conta a história do time durante o ano de 2019, caracterizando uma narrativa *storytelling*. No entanto, nos episódios que perfazem o documentário sobre a conquista da Libertadores, a comunicação do clube optou por sequer ter uma narração. A história é contada por uma sucessão linear de imagens e som ambiente, não observando princípios de uma narrativa *storytelling*, mesmo que pudesse ter sido explorado a emoção, como ao fim fez no conteúdo da retrospectiva.

Corinthians: Não foi observado nas campanhas nenhuma narrativa afetiva, seja ela textual ou audiovisual. Na apresentação do atleta Luan, a legenda é breve e, em que pese faça alusão à suposta paixão de infância do jogador, explora muito pouco o fato. Na retrospectiva, não há narração, apenas a legenda de momentos importantes expressados de maneira linear.

São Paulo: Embora não tenha havido narração no vídeo do conteúdo *Legends Cup*, a legenda deste material busca uma narrativa afetiva que chame os torcedores ao conteúdo, diferente da legenda para o material dos gringos na Copinha, onde é possível identificar um texto mais informacional.

Palmeiras: A Carta aos palmeirenses cumpre com perfeição a narrativa *storytelling*, ao expressar-se através de uma locução carregada de emoção e afeto, contando a história do clube na forma de mensagem de fim de ano aos seus torcedores.

Santos: Especialmente no vídeo dos *top five* da temporada, em que pese não tenha havido locução verbal, toda a história do vídeo, contada em imagens e legendas, têm viés emocional e afetivo, contando as micro-histórias de personagens famosos e anônimos, ora, é possível identificar um narrativa *storytelling* no conteúdo do clube.

Identificamos uma narrativa emocional nas campanhas de três dos cinco clubes. O Flamengo utilizou em uma das campanhas, a retrospectiva, ao promover uma locução em formato *storytelling*, apelando para o emocional. O Santos utilizou o recurso *storytelling* no formato do conteúdo *top five*, enquanto o Palmeiras houve uma caracterização bem consistente dessa narrativa na locução da Carta aos Palmeirenses.

5.1.7 Identidade Visual

Flamengo: nas duas campanhas analisadas foi possível observar, tanto em vinhetas, legendas e *cards*, o respeito à identidade visual do clube, vermelho e preto, seu emblema, características audiovisuais que reforçam a identidade da entidade junto ao seu público.

Corinthians: observamos o emprego da identidade visual, especialmente, no vídeo da retrospectiva, que apela muito ao preto e branco, elementos que caracterizam a história do clube.

São Paulo: Não foi possível observar, nos dois vídeos vinculados às campanhas, a utilização de cores ou reforço de branding do clube durante o conteúdo. No *Legends Cup* apenas o nome do canal do clube em marca d'água acompanha o vídeo. Não há legendas, vinhetas ou algum tipo de informação visual que denote branding.

Palmeiras: Não houve a observância da utilização dos vídeos para reforço de branding, no entanto, o clube respeitou a identidade visual nos dois conteúdos.

Santos: As campanhas observaram a identidade visual do clube, tanto em cores, legendas ou chamadas. A campanha do Peixão Musical é mais memética e explora bastante um conteúdo divertido. Já o *Top Five* da temporada também busca elementos visuais que contemplem a identidade do clube.

De modo geral, praticamente todos os clubes observaram a sua identidade visual nas diferentes plataformas e aproveitaram o conteúdo para *branding*. Exceção a ser feita ao São Paulo, que durante o conteúdo pouco explorou a sua marca.

Diante da análise do cumprimento de cada um dos princípios desenvolvidos para a veiculação de um conteúdo Transmídia, assinalamos na tabela abaixo o que cada um dos cinco clubes cumprem na aplicação destes princípios em sua comunicação estratégica, que pode configurar uma campanha Transmídia.

O Santos foi o clube que cumpriu quase que na totalidade os princípios observados para um conteúdo Transmídia, embora tenha incorrido no mesmo erro dos demais, de replicar conteúdos em suas plataformas.

Princípios Transmídia aplicados à Comunicação de Clubes de Futebol

Flamengo	Corinthians	Palmeiras	São Paulo	Santos
1 – Originalidade				
X	X	X	X	X
2 – Dispersão de mídias				
X	X	X	X	X
3 – Autonomia e integração				
4 – Personagens				
X	X	X	X	X
5 – Coparticipação				
		X		X
6 – Storytelling				
X		X		X
7 – Identidade Visual				
X	X		X	X

Tabela 3: Princípios Transmídia aplicados à Comunicação - desenvolvido pelo próprio autor

5.2 Marca Transmidiática

Desenvolvemos uma grelha para que possa ser aplicada aos canais oferecidos pelos clubes para atender os seus torcedores na internet. Aprofundamos a análise nos recursos do website institucional e disponibilizamos na grelha, espaço para assinalar as plataformas e recursos que os clubes oferecem ao seu público para expandir a comunicação.

O Flamengo dispõe de um site no idioma português com loja online, bilheteria e ouvidoria. Ainda que ofereça uma conta no Twitter para outras modalidades, o clube pouco explora a variação de conteúdo para outros idiomas. O Corinthians dispõe de uma versão em inglês no seu site, porém, não disponibiliza espaço de ouvidoria para os seus torcedores. O São Paulo apresenta um site muito precário, com idioma apenas em português e sem espaço para ouvidoria e campo de contato para os seus torcedores. O Palmeiras talvez apresente a maior carência de pontos de contato no seu site. Não identificamos Bilheteria Online, nem ouvidoria. O Santos anuncia em seu site o idioma inglês, porém não são conteúdos traduzidos, e, sim, uma versão traduzida automaticamente que, em muitos conteúdos não se aplica.

Conteúdo oferecido no site / Plataformas	Flamengo	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Santos
Site no idioma português	X ⁷⁵	X ⁷⁶	X ⁷⁷	X ⁷⁸	X ⁷⁹
Site em outros idiomas		X ⁸⁰			
Conteúdo exclusivo para sócios					
Área para crianças					
Loja online	X ⁸¹	X ⁸²	X ⁸³	X ⁸⁴	X ⁸⁵
Bilheteria online	X ⁸⁶	X ⁸⁷	X ⁸⁸		X ⁸⁹

⁷⁵ Disponível em <https://www.flamengo.com.br/> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

⁷⁶ Disponível em <https://www.corinthians.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020

⁷⁷ Disponível em <http://www.saopaulofc.net/spfc> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁷⁸ Disponível em <http://www.palmeiras.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁷⁹ Disponível em <https://www.santosfc.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸⁰ Disponível em <https://en.corinthians.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸¹ Disponível em <https://loja.flamengo.com.br/> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

⁸² Disponível em <https://www.shoptimao.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸³ Disponível em <https://www.saopaulomania.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸⁴ Disponível em <https://www.palmeirasstore.com/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸⁵ Disponível em <https://www.santosstore.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸⁶ Disponível em https://www.nrnoficial.com.br/?utm_source=portal&utm_medium=menu&utm_campaign=ingressos#!/ingressos Acessado em 10 de janeiro de 2020.

⁸⁷ Disponível em <https://www.ingressoscorinthians.com.br/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁸⁸ Disponível em <https://spfc.totalacesso.com/> Acessado em 16 de janeiro de 2020

⁸⁹ Disponível em <https://www.santosfc.com.br/en/ingressos/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

Ouvidoria	X ⁹⁰	X ⁹¹			
-----------	-----------------	-----------------	--	--	--

Aplicativo	X ⁹²	X ⁹³	X ⁹⁴	X ⁹⁵	X ⁹⁶
Twitter oficial	X ⁹⁷	X ⁹⁸	X ⁹⁹	X ¹⁰⁰	X ¹⁰¹
Twitter de outras modalidades/idiomas	X ¹⁰²	X ¹⁰³	X ^{104 (2)} ¹⁰⁵		X ^{106 (2)} ¹⁰⁷
Facebook	X ¹⁰⁸	X ¹⁰⁹	X ¹¹⁰	X ¹¹¹	X ¹¹²
Instagram	X ¹¹³	X ¹¹⁴	X ¹¹⁵	X ¹¹⁶	X ¹¹⁷
YouTube	X ¹¹⁸	X ¹¹⁹	X ¹²⁰	X ¹²¹	X ¹²²
TikTok	X ¹²³	X ¹²⁴			
Canal de Televisão					

Tabela 4: Canais de comunicação disponibilizados - desenvolvido pelo próprio autor

⁹⁰ Disponível em <https://www.flamengo.com.br/ouvidoria> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

⁹¹ Disponível em <https://ouvidoria.corinthians.com.br/hc/pt-br/requests/new> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁹² Disponível em <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.sportv.times.flamengo&hl=pt> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

⁹³ Disponível em <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.footballman.andcorinthians&hl=pt> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁹⁴ Disponível em <https://apps.apple.com/br/app/s%C3%A3o-paulo-oficial/id482581854> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁹⁵ Disponível em <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.footballman.andpalmeiras&hl=pt> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁹⁶ Disponível em <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.sportv.times.santos&hl=pt> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁹⁷ Disponível em <https://twitter.com/Flamengo> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

⁹⁸ Disponível em <https://twitter.com/Corinthians> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

⁹⁹ Disponível em <https://twitter.com/SaoPauloFC> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰⁰ Disponível em <https://twitter.com/Palmeiras> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰¹ Disponível em <https://twitter.com/SantosFC> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰² Disponível em <https://twitter.com/TimeFlamengo> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

¹⁰³ Disponível em <https://twitter.com/SCCPFutFeminino> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰⁴ Disponível em https://twitter.com/SaoPauloFC_eng Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰⁵ Disponível em https://twitter.com/SaoPauloFC_esp Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰⁶ Disponível em: https://twitter.com/SantosFC_en Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰⁷ Disponível em: https://twitter.com/SantosFC_es Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹⁰⁸ Disponível em <https://www.facebook.com/FlamengoOficial/> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

¹⁰⁹ Disponível em <https://www.facebook.com/corinthians/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹⁰ Disponível em <https://www.facebook.com/saopaulofc/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹¹ Disponível em <https://www.facebook.com/Palmeiras/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹² Disponível em <https://www.facebook.com/santosfc/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹³ Disponível em <https://www.instagram.com/flamengo/> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

¹¹⁴ Disponível em <https://www.instagram.com/corinthians/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹⁵ Disponível em <https://www.instagram.com/saopaulofc/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹⁶ Disponível em <https://www.instagram.com/palmeiras/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹⁷ Disponível em <https://www.instagram.com/santosfc/> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹¹⁸ Disponível em <https://www.youtube.com/user/flamengo> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

¹¹⁹ Disponível em <https://www.youtube.com/user/corinthiansoficial> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹²⁰ Disponível em <https://www.youtube.com/user/saopaulofctv> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹²¹ Disponível em <https://www.youtube.com/user/palmeirascombr> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹²² Disponível em <https://www.youtube.com/user/santostvoficial> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

¹²³ Disponível em <https://www.tiktok.com/@flamengo> Acessado em 10 de janeiro de 2020.

¹²⁴ Disponível em <https://www.tiktok.com/@corinthians> Acessado em 16 de janeiro de 2020.

Conclusão

A emergência da internet proporciona à comunicação estratégica a possibilidade de ampliar o alcance e enriquecer o seu conteúdo através da potencialização de cada rede social digital, um processo de constante mutação e desenvolvimento que pode ser explorado pelos clubes de futebol para contar as suas histórias, aprimorando o seu posicionamento e utilizando linguagem apropriada para cada plataforma de mídia.

Com o objetivo de identificar o uso do recurso de narrativa Transmídia nas plataformas digitais, essa investigação teve como foco principal uma pesquisa qualitativa com o estudo de caso do comportamento digital dos cinco clubes brasileiros de futebol com maior presença digital: Clube de Regatas do Flamengo, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Santos Futebol Clube, clubes que também detém o maior número de títulos do campeonato Brasileiro de Futebol, a competição nacional mais importante da temporada.

Para contextualizar o tema, abordamos na revisão literária autores que discorrem sobre futebol, recorrendo principalmente às obras de Helal (2011 e 2012) e Costa (1995); Convergência de mídias, com foco na narrativa transmídia, citando especialmente Jenkins (2006 e 2009), Scolari (2009, 2015 e 2019), Arnaut *et al.* (2011 e 2015), Gambarato (2013) e Merino (2015), com destaque para o tema Remediação, onde trazemos o conceito de Canavilhas (2013) para diferenciá-la de convergência de mídias; Comunicação estratégica, centrado nas obras de Hallahan *et al.* (2007), Frandsen & Johansen (2017) e Ruão & Salgado (2008); *Storytelling*, abordando autores como Gallo (2017) e Xavier (2015), além de buscar o conceito de arquétipos de comunicação traçando um paralelo com o futebol, baseado na obra de Mark & Pearson (2003).

No estudo de caso, utilizamos o mês de dezembro de 2019 para determinar os cinco clubes com maior presença digital a partir de dados publicados pelo site Ibope Repucom¹²⁵. Delimitamos o mesmo período para analisar, a partir das contas oficiais destes emblemas, o uso das quatro plataformas mais utilizadas pelos usuários de internet no Brasil: Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. Para melhor perceber o conteúdo veiculado nas redes sociais digitais dos clubes, selecionamos duas campanhas de maior relevância no período, utilizando como critério a originalidade dos temas e a dispersão de mídias, ou seja, conteúdos que foram publicados em mais do que duas plataformas de mídia.

Visando a consecução do objetivo principal do trabalho, que é avaliar o uso do recurso de narrativa Transmídia como ferramenta de comunicação estratégica nos canais oficiais dos clubes de futebol, a partir das obras supracitadas, buscamos aplicar ao conteúdo princípios estabelecidos que pudessem caracterizar a narrativa Transmídia. Embora tenhamos

¹²⁵ Disponível em <http://www.iboperepucom.com/br/> Acessado em 15 de maio de 2020.

aprofundado estes parâmetros nas obras de Jenkins (2009), Gambarato (2013) e Arnaut et. al (2011), optamos por desenvolver sete princípios que julgamos ser apropriados para aplicar a um conteúdo de comunicação esportiva de clubes de futebol, a fim de, justamente, identificar o emprego da narrativa Transmídia em suas campanhas: Originalidade, Dispersão de Mídias, Autonomia e Integração, Personagens, Coparticipação, *Storytelling* e identidade Visual.

A partir desses princípios, analisamos isoladamente as duas campanhas veiculadas por cada clube no mês de dezembro, a fim de identificar se cumpriam tais princípios. O que vimos foi a replicação de conteúdo em todas as plataformas. As pequenas variações textuais que percebemos foi em Twitter e YouTube em função das características das plataformas. O twitter tem uma limitação de caracteres e o YouTube dá destaque ao título do conteúdo. Destaca-se também que no Instagram o mesmo texto aplicado às outras redes sociais não havia hiperlink, pois também é uma característica da rede social, que não gera link externo em postagens.

Esse comportamento digital implica no uso – ainda que não tenhamos certeza de ser propriamente uma estratégia ou uma consequência – da remediação de conteúdo. Retomamos o que salienta Canavilhas (2012, p.9) para diferenciar um conteúdo convergente, ou seja, transmidiático, de remediação. O autor elucida essa abordagem ao afirmar que, diferente da remediação, um conteúdo convergente necessita, sobretudo, da utilização de uma linguagem própria em cada plataforma de mídia, o que não percebemos ao aprofundar a pesquisa em nenhum dos cinco clubes. Foram, em sua maioria, conteúdos multimídia replicados em todas as plataformas de mídia.

Os clubes cumpriram alguns dos princípios estabelecidos, como a originalidade, dando ênfase à história de cada emblema no seu conteúdo; a dispersão de mídias, ou seja, houve veiculação do conteúdo em várias plataformas digitais; nos personagens, ao explorar a imagem de seus ídolos; no respeito à identidade visual do clube, com elementos como cores e estética, no entanto, pecou essencialmente no cumprimento dos princípios de autonomia e integração, ao replicar conteúdo nas suas plataformas, no *storytelling*, recurso pouco utilizado e na coparticipação com os torcedores, onde identificamos, na maioria das vezes, uma participação passiva da audiência.

Para atingir outro objetivo que também havíamos elencado, que era identificar quais pontos de contato e canais de comunicação os clubes dispõem para os seus torcedores, vislumbrando se há estratégia de exploração de uma marca transmidiática, pesquisamos os sites e plataformas dos cinco clubes que compõem o estudo, desenvolvendo uma grelha para assinalar os canais de comunicação. De modo geral, foi possível perceber que os clubes de futebol utilizam suas plataformas digitais para veicular conteúdo e manter os torcedores informados, no entanto, consideramos que não há uma estratégia de explorar o potencial de todos os seus pontos de contato utilizando linguagem própria para atingir um número maior de torcedores ou, mesmo, enriquecer o conteúdo veiculado.

Dos cinco clubes que abarcam a pesquisa, apenas o Corinthians tem uma versão do site oficial em outro idioma, assim como no Twitter, onde identificamos apenas São Paulo e Santos com contas em outros idiomas. Nenhum clube tem área reservada para sócios, que poderia configurar uma vantagem para quem investe no clube, tampouco área reservada para crianças. Verifica-se em muitos casos a replicação de um mesmo conteúdo em todo o percurso de comunicação do clube, começando no site e seguindo para as redes sociais digitais. Ou seja, o torcedor que acessou o conteúdo em uma plataforma pode perder o interesse em consumi-lo nas demais.

Diante desse cenário, é possível identificar o uso da remediação para veiculação dos conteúdos dos clubes, pois na grande maioria das vezes, todos estão centrados no site oficial e transbordam de maneira replicada para as redes sociais digitais sofrendo poucas alterações. Clubes como Flamengo e Corinthians, no mês pesquisado - dezembro de 2019 -, já haviam aderido à plataforma TikTok, o que mostra uma predisposição em explorar todas as plataformas que surgem, ainda que sigam fazendo uso de conteúdo replicado mesmo nos canais mais recentes.

A partir do cumprimento de todos os objetivos, foi possível responder à pergunta de investigação: os clubes de futebol aplicam o recurso de narrativa transmídia na sua estratégia de comunicação?

O que concluímos é que, geralmente, não há estratégia para o emprego de uma narrativa transmídia no conteúdo dos clubes de futebol. Na própria seleção de campanhas durante o mês de dezembro de 2019, buscamos as de maior relevância, supostamente elaboradas com maior tempo pelos gestores de comunicação dos clubes, justamente com o propósito de identificar se em um conteúdo planejado com mais preparo poderia haver uma estratégia de dispersão de mídias com autonomia e integração, conforme determina o conceito de narrativa Transmídia. No máximo, em poucos casos, havia *teaser* de vídeo em uma rede social mais dinâmica, como o Twitter, com conteúdo completo nas demais, característica que também não demonstra o uso de narrativa Transmídia.

Cabe ressaltar que não houve uma investigação a partir da perspectiva dos gestores de mídia dos clubes que talvez permitisse um melhor entendimento das estratégias dessas instituições e perceber as motivações para a replicação de conteúdos em todas as plataformas. Perceber o material humano com que trabalham e o aporte de investimento do clube na área. E essa é uma das linhas de investigação interessantes de explorar futuramente. Entender se há estratégia nesse comportamento digital ou falta desta. Se há interesse em aplicá-la futuramente ou se já havia o interesse atualmente e a intenção esbarra em outros fatores. Também como potencial linha de pesquisa científica para dar sequência a este estudo, seria interessante um comparativo com clubes de outros continentes e um alargamento do corpus de análise.

Scolari (2019) contextualiza a evolução do conceito de Transmídia nos campos profissional e acadêmico e já vislumbra novos desdobramentos como “narrativa imersiva” e “experiência

narrativa” para diferencial competitivo dos profissionais e organizações que, por ora, exploram a convergência de mídias. Ou seja, já começa a ser debatido no campo científico um passo à frente da narrativa Transmídia. Enquanto isso, não identificamos o uso dessa estratégia multiplataforma em nenhum dos cinco clubes com maior presença digital no Brasil, que, juntos, somam mais de 80 milhões de seguidores nas quatro plataformas mais acessadas no país, realçando o grande potencial a ser explorado com uma melhor estratégia de comunicação.

Por fim, como estudo futuro, a partir do que concluímos ao analisar as estratégias de comunicação dos clubes brasileiros de futebol, sugerimos alargar a pesquisa para além do conteúdo veiculado nas plataformas e pontos de contato disponíveis. Partindo do princípio que um clube de futebol precisa se posicionar e gerar conteúdo de valor, seria interessante avaliar como um todo as estratégias digitais de uma agremiação, especialmente, no sentido de não resumir-se a retroalimentar o seu próprio reduto de torcedores, mas sim, alcançando todo o fã de futebol que pode tornar-se um consumidor do conteúdo ou da marca.

Referências bibliográficas

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

Alcoba, A. (1987). *Deport y Comunicacion*. Spain: Dirección General de Deportes de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Arnaut, R. D. (2015). *Transmídia*. Módulo 4 - Transmídia / Rodrigo Dias Arnaut. - São Paulo: APRO.

Arnaut, R. D., Hipólito, L., Nogueira, F., Rodrigues, B., Uhieda, S., Bueno, M. J., ... & Siena, N. (2011). Era transmídia. *Revista GEMInIS*, 2(2), 259-275.

Bolter, JD (2001). *Espaço para escrever: computadores, hipertexto e correção da impressão*. Routledge.

Burgess, J., & Green, J. (2009). YouTube e a revolução digital. São Paulo: *Aleph*, 24.

Canavilhas, J. (2012). Da remediação à convergência: um olhar sobre os media portugueses. *Brazilian Journalism Research*, 8 (1), 7-21.

Canavilhas, J. (2013). Jornalismo Transmedia: Um desafio ao velho ecossistema mediático. In D. Renó, C. Campalans, S. Ruiz, & V. Gosciola (Eds.), *Periodismo Transmedia: Miradas múltiples* [Transmedia journalism: Multiple views] (pp. 53–68). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Castells, M. (2003). *A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade*. Zahar.

Carvalho, M. M. de; & Laurindo, F. J. B. (2010). *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Atlas S.A.

Castro, G. G. (2012). Entretenimento, sociabilidade e consumo nas redes sociais: cativando o consumidor-fã. *Fronteiras-estudos midiáticos*, 14(2), 133-140.

Cegalini, V. L., & Rocco Jr, A. J. (2019). Comunicação corporativa e gerenciamento de reputação em organizações esportivas. *Comunicação & Sociedade*, 41(2), 85-117.

Cogo, R. S.; & Nassar, P. (2011). Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rodrigo_paulo.pdf Acesso em: 24 de novembro de 2019.

- Correia, P. M. A. R., & Moreira, M. F. R. (2014). Novas formas de comunicação: história do Facebook-Uma história necessariamente breve. *Revista Alceu*, 14(28), 168-187.
- Costa, A. L. (1995). A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (6), 40-54.
- Cunha, M. I. V. D. (2008). A figura do fã enquanto criador. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cunha-ines-figura-fa-criador.pdf>, acessado em 12 de novembro de 2019.
- Da Matta, R. (1982). *Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira*. Edições Pinakothek.
- De Souza, B. B. P. (2012). Antecedentes e dimensões do engajamento dos usuários de redes sociais: Um estudo com o facebook.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., (1994). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Domingos, A. A. (2008). Storytelling: fenômeno da era da liquidez. *Signum: Estudos da Linguagem*, 11 (1), 93-109.
- Domingos, A. C. M. (2013). Narrativa transmídia: travessia entre comunicação e letras. *Aletria: Revista de Estudos de Literatura*, 23(3), 159-171.
- Elias, H. (2008). Néon digital: um discurso sobre os ciberespaços. *Néon Digital: um discurso sobre os ciberespaços*, 1-288.
- Fechine, Y. (2014). Transmídiação e cultura participativa: pensando as práticas textuais de agenciamento dos fãs de telenovelas brasileiras. *Revista Contracampo*, (31), 5-22.
- Fernandes, C. M. (2017). O Transmedia Storytelling e o Desporto: Estudo comparativo de seis clubes europeus de futebol.
- Fontana, V. H., & Telles, M. (2015). O mito do Grêmio imortal no jornal Zero Hora a partir da semiótica barthesiana. *Cadernos de Comunicação*, 19(1).
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Comunicação estratégica. *A enciclopédia internacional de comunicação organizacional*, 1-9.
- Gallo, C. (2017). *Storytelling: aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*. Alta Books.

- Gambarato, R. R. (2013). Transmedia project design: Theoretical and analytical considerations. *Baltic Screen Media Review*, 1(1), 80-100.
- Gastaldo, É. (2005). O complô da torcida: futebol e performance masculina em bares. *Horizontes Antropológicos*, 11(24), 107-123.
- Gonçalves, G., & Elias, H. (2013). Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. *Comunicação digital*, 133.
- Gosciola, V. (2012). Narrativa transmídia: conceituação e origens. C. Campalans, D. Renó, & V. Gosciola, *Narrativas Transmedia: Entre teorías y prácticas*, 7-14.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
- Helal, R. (1997). *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Vozes.
- Helal, R. (2011). Futebol e comunicação: a consolidação do campo acadêmico no Brasil. *Comunicação Mídia e Consumo*, 8(21), 11-37.
- Helal, R., Soares, A. J. G., & Lovisolo, H. R. (2001). *A invenção do país do futebol: mídia, raça e idolatria*. Mauad Editora Ltda.
- Helal, R., Amaro, F., & Gauziski, D. (2012). Uma partida em 2 imagens: Instagram, Futebol e Materialidades da Comunicação. *Logos*, 19(2).
- Hernandez, M. A. (2013). Analisis de las estrategias de comunicación transmedia de los clubes de fútbol más relevantes de Europa: FC Barcelona, Real Madrid CF, Chelsea FC y Manchester United FC.
- Jenkins, H. (2006). Cultura de convergência: onde novas e antigas mídias colidem. *Nova York: Nova York UP*.
- Jenkins, H. (2009). The revenge the origami unicorn: Seven principles of transmedia storytelling. Disponível em http://henryjenkins.org/blog/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html, Acessado em 10 de outubro de 2019.
- Jorge, A. M. F. R. (2011). Celebidades e jovens: de recursos para a literacia mediática à literacia para o consumo. *Literacia, Media e Cidadania*, 633-646.
- Kent, M. L. e Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web, *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334.

- Kinder, M. (1991). *Playing with power in movies, television, and video games: from Muppet Babies to Teenage Mutant Ninja Turtles*. Univ of California Press.
- Kotler, P., Rein, IJ & Shields, B. (2006). *O fã indescritível: reinventando o esporte em um mercado lotado* (pp. 1-8). Nova York, NY: McGraw-Hill.
- Kunsch, M. M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada (4th ed. – revista, ampliada e atualizada). São Paulo: Summus.
- Lévy, P. (1999). Cibercultura. trad. *Carlos Irineu da Costa*. São Paulo: Editora, 34, 260.
- Lovisol, H. (2002). Sociologia do esporte: viradas argumentativas. Anais do XXVI Encontro Anual da Anpocs. Caxambu.
- Maffesoli, M. (2003). A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). *Revista Famecos*, 10(20), 13-20.
- Magnolo, T. S., & Moreira, M. C. O. (2010). O Storytelling na criação do posicionamento da marca: a propaganda da Apple que mudou o jogo. In *XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Boa Vista* (Vol. 6).
- Matos, G. A. (2010). *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2016). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer-Revista de educação*, 2(2).
- Merino, F. (2015). Narrativas Transmediáticas: O lugar do cinema. Covilhã.
- Moreira, R., Estender, A., Silva, J., Guimarães, A., Cruz, R., & Figueiredo, A. (2013). Personalidade das Marcas Esportivas. In *Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Rio de Janeiro: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Neto, I. E. C. M. (2011). *Os desafios dos media sociais na comunicação organizacional: a emergência do Facebook como ferramenta de comunicação* (Doctoral dissertation).
- Núñez, A. (2009). *É melhor contar tudo: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal*. Trad. Marylene Michael. São Paulo: Nobel.
- Palacios, F., & Terenzo, M. (2018). *O guia completo do storytelling*. Alta Books Editora.
- Pearson, C. S.; & Mark, M. (2003). *O herói e o fora da lei*. São Paulo: Cultrix.

- Pellanda, E. C. (2003). Convergência de mídias potencializada pela mobilidade e um novo processo de pensamento. In *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (Vol. 26, pp. 1-11).
- Patton, M. Q. (1990). *Avaliação qualitativa e métodos de pesquisa*. Publicações SAGE, inc.
- Pereira, J. A. O., (2003), Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business School Press.
- Prochnik, L. (2010). O futebol na telinha: a relação entre o esporte mais popular do Brasil e a Mídia. In *Xv Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Vitória*.
- Ramos, R. (1984). *Futebol: ideologia do poder*. Vozes.
- Recuero, R. (2009). Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. *Metamorfoses jornalísticas*, 2, 1-269.
- Recuero, R., & Zago, G. (2010). “RT, por favor”: considerações sobre a difusão de informações no Twitter. *Fronteiras-estudos midiáticos*, 12(2), 69-81.
- Rocco Jr., A. J. (2006). *O Cibertecedor, os empresários da rede e os sites das agremiações esportivas: o caso São Paulo Futebol Clube* (Doctoral dissertation, Fundação Getúlio Vargas).
- Rocco Jr., A. J. (2011). As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. *Organicom*, 8(15), 67-80.
- Rocco Jr., A. J. (2016). Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 1(1), 64-78. Disponível em <http://www.w.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/9Rocco.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2019.
- Rocha, F., & Giacomelli, F. (2019). Comunicação Estratégica no Futebol Brasileiro: Estudo sobre os campeões Nacionais de 2018 na Copa Libertadores de 2019. *Revista GEMInIS*, 10(2), 137-159.
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Ruão, T., & Salgado, P. (2008). Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM* (pp. 328-340).

Rufino, A., Ohana, A., & Tabosa, A. (2009). Twitter: a transformação na comunicação e no acesso às informações. In *Congresso de ciências da comunicação na região nordeste* (Vol. 11).

Salaverría, R.A. (2014). *Multimedialidade: informar para cinco sentidos*.

Salmon, C., & Roig, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.

Sanchez, C. C., & Otero, T. P. (2012). Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. El caso de Águila Roja (RTVE). *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 10(2), 102-125.

Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: consumidores implícitos, mundos narrativos e branding na produção de mídia contemporânea.

Scolari, C. A. (2015). Narrativas Transmídia: consumidores implícitos, mundos narrativos e branding na produção de mídia contemporânea. *Parágrafo*, 3(1), 7-20.

Scolari, C. A. (2019). Transmedia Is Dead. Long Live Transmedia! (Or Life, Passion and the Decline of a Concept). *LIS Letra. Imagen. Sonido. Ciudad Mediatizada*, (20), 69-92.

Silva, M. R. D. (2015). *As mídias sociais como potencializadoras da paixão clubística: publicidade e interações no engajamento ao consumo de cibertorcedores* (Master's thesis, Universidade Pernambuco de Federal).

Sobrinho, A. B. F., & Barbosa, A. M. (2014). Criatividade no Instagram como ferramenta de inovação para as organizações. *Signos do Consumo*, 6(1), 125-137.

Spyer, J. (2009). Tudo o que você precisa saber sobre Twitter. *Brasília: talk*.

Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Teitelbaum, I. (1997). O papel do agente de comunicação nas relações com o esporte. *Revista FAMECOS*, 4(7), 151-157.

Telles, R., & Queiroz, M. M. (2013). Posicionamento de Marca: Uma perspectiva da evolução do conceito. *Revista Científica Hermes*, (8), 187-207.

Terenzio, M. (2017). *Storytelling: muito mais do que contar história*. E-book. São Paulo.

Veglis, A. (2012). Journalism and Cross-Media Publishing: The Case of Greece. *The handbook of global online journalism*, 209-230.

Xavier, A. (2015). *Storytelling: histórias que deixam marcas*. Editora Best Seller.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.

Wisnik, J. M. (2008). *Veneno remédio: o futebol e o Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.

Wolcott, H. F. (1992). "Posturing in qualitative inquiry", in M. LeCompte, D. Millroy e J. Preissle (Ed.). *The Handbook of Qualitative Research in Education*. (3-52). San Diego. Academic Press.

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. (2^a ed.). Thousand Oaks. Sage.